

Heidi Salmela

Esimiesten perehdyttäminen ja sen vaikutus työhyvinvointiin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Tekijä Otsikko	Heidi Salmela Esimiesten perehdyttäminen ja sen vaikutus työhyvinvointiin
Sivumäärä Aika	50 sivua + 1 liite Marraskuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia, onko esimiesten perehdyttämisellä vaikutusta työhyvinvointiin. Tavoitteena oli myös selvittää, miten perehdytys vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin, millainen esimiesten perehdytysprosessi kohdeyrityksessä on käytössä ja millä tasolla esimiesten työhyvinvointi on.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin esimiestyötä lähiesimiestasolla, perehdyttämistä sekä työhyvinvointia. Työhyvinvointia käsiteltiin psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin lähteinä alan kirjallisuutta, lakeja ja internetjulkaisuja.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeella, joka sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin jokapäiväiselle käyttökielelle niiden ymmärtämisen helpottamiseksi. Kysymykset käsittelivät taustamuuttujien lisäksi perehdytystä, työhyvinvointia sekä ammattitaitoa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella esimiesten perehdytyksellä ei ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Tulosten mukaan käytössä oleva perehdytysprosessi soveltui esimiesten perehdytykseen kohtalaisesti, ja prosessia suositeltiin kehitettäväksi dialogisempaan suuntaan. Myös perehdytyksestä pyydettävässä palautteessa oli kehitettävää.</p> <p>Esimiesten työhyvinvointi oli hyvällä tasolla, mutta kehittämiskohteita löytyi. Työhyvinvoinnin tason säilyttämiseksi ja parantamiseksi entisestään yrityksen tulisi lisätä palautteen antamista työstä ja selkeyttää esimiesten työnkuvaa, erityisesti vastuita ja velvollisuuksia. Esimiesten ammattitaitoa tulisi parantaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojen suhteen.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, perehdyttäminen, työhyvinvointi, määrällinen tutkimus

Author Title	Heidi Salmela Impact of Job Orientation for Supervisors on Well-Being at Work
Number of Pages Date	50 pages + 1 appendix November 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The main purpose of this thesis was to investigate if job orientation of the supervisors has an influence on well-being at work. The study aimed at finding out if job orientation influenced on the supervisors' well-being in the target organisation, as well as at understanding what kind of job orientation was already used in the target organisation and what the current level of the supervisors' well-being at work was.</p> <p>The theoretical framework of this thesis dealt with the immediate supervisor work, orientation and well-being at work. Well-being at work was covered from the perspective of psychological well-being. Quantitative research methods were applied in the study. The research material was collected with an online questionnaire. The questionnaire included both structured and open-ended questions. The questions dealt with job orientation, well-being at work and professional skills.</p> <p>According to the results, job orientation did not seem to have an influence on the supervisors' well-being at work. The results of the study showed that the orientation process used at the moment was generally suitable for the supervisors' orientation, but it was recommended that the process was developed towards a more dialogical direction. It was also found that there was a need to develop the feedback process of the orientation.</p> <p>The well-being of the supervisors was at a good level, but there was still some room for improvement. To maintain and improve the level of the supervisors' well-being, the company should increase the amount of feedback given about work and performance, and clarify the supervisors' job description. The job description needs to be clarified especially in regards to responsibilities and obligations. Communication and interaction skills of the supervisors should also be improved in order to have better professional ability.</p>	
Keywords	leadership, orientation, well-being at work. quantitative

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Viitekehys ja keskeiset käsitteet	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Esimiestyö	4
2.1	Mitä esimiestyö on?	4
2.1.1	Esimiestyön määritelmä	4
2.1.2	Esimiehen roolit työyhteisössä	5
2.1.3	Esimiestyön onnistumisen edellytykset	6
2.2	Esimiestaidot ja -osaaminen	7
3	Perehdyttäminen	8
3.1	Mitä perehdyttäminen on?	8
3.2	Velvollisuus perehdyttää	9
3.3	Perehdyttämisprosessi	10
3.3.1	Prosessin suunnittelu ja laatiminen	10
3.3.2	Erilaisia perehdyttämistyyplejä	11
4	Työhyvinvointi	13
4.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	13
4.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	14
4.3	Työpahoinvointi	15
4.4	Työkyky-talo ja työhyvinvoinnin porta	16
4.4.1	Työkyky-talo	16
4.4.2	Työhyvinvoinnin porta	17
4.5	Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit	19
4.6	Työhyvinvoinnin mittarit ja tutkiminen	21
4.7	Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen toimintaan	22
4.7.1	Työhyvinvointi ja lainsäädäntö	22
4.7.2	Työhyvinvointi ja kilpailukyky	23
4.7.3	Työhyvinvointi ja kustannukset	23

5	Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely	24
5.1	Määrällinen tutkimusmenetelmä	24
5.2	Tutkimuksen suunnittelu	25
5.2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	25
5.2.2	Taustakysymykset	26
5.2.3	Perehdytystä koskevat kysymykset	26
5.2.4	Työhyvinvointia koskevat kysymykset	27
6	Tutkimuksen tulokset	28
6.1	Taustamuuttujat	28
6.2	Perehdytyksen nykytila	31
6.3	Työhyvinvoinnin taso	33
7	Johtopäätökset	39
7.1	Työkokemus ja perehdytys	39
7.2	Esimiesten työhyvinvointi	41
7.3	Kehittämiskohteet ja jatkotutkimusehdotukset	45
8	Opinnäytetyön arviointi	46
8.1	Työn tavoite	46
8.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	47
8.3	Tavoitteiden ja opinnäytetyön onnistumisen arviointi	47
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Opinnäytetyön aiheena on esimiestyö, perehdyttäminen ja työhyvinvointi, sillä jokainen näistä osa-alueista on tärkeä tekijä yrityksen toiminnassa. Ammattitaitoinen esimiestyö, laadukas perehdyttäminen sekä hyvinvoiva työyhteisö ovat suuria kilpailuvaltteja yritykselle jatkuvasti kiristyvässä liikemaailmassa. Esimiesportaan työhyvinvointi heijastuu myös alaisiin ja sitä kautta joko parantaa tai heikentää koko työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta.

Kohdeyrityksessä lähiesimiehet nimitetään pääasiallisesti sisäisen haun kautta. Sisäisessä haussa on vaarana, että valitun henkilön koulutus- ja työkokemus eivät välttämättä tue riittävästi esimiestyötehtävissä toimimista. Nimitettäville esimiehille ei ole määritelty varsinaista koulutusvaatimusta, jolloin henkilön ammattitaidon ja osaamisen tason arviointi perustuu pääasiallisesti hänen aiempaan työkokemukseensa. Uusille esimiestehtävissä aloittaville työntekijöille järjestetään perehdytystä, mutta prosessia ei ole suunniteltu etukäteen kovin tarkasti. Suunnitelmallisen perehdytysprosessin puuttumisen myötä on hankala varmistua siitä, että uusi esimies pystyy toimimaan työssään itsenäisesti sekä tietää ja ymmärtää toimenkuvansa sekä häneen kohdistuvat odotukset täysin.

Toimenkuvan selkeys sekä odotusten tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat olennainen osa työssä suoriutumista ja onnistumista. Työssä suoriutuminen ja onnistuminen edesauttavat työssä viihtymistä ja työhyvinvoinnin kokemista. Hyvinvoivassa työyhteisössä työnteko on tuloksellista sekä kannattavaa, ja työhyvinvointi onkin tärkeä osatekijä yrityksen kilpailukyvyn säilymisessä sekä sen kasvattamisessa. Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä ammattitautien, työtapaturmien sekä sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset ovat vähäisiä, ja näin ollen työnteon tuloksellisuus ja kannattavuus korkeampaa. Hyvinvoiva henkilöstö on myös motivoitunut ja sitoutunut toteuttamaan yrityksen strategiaa tehokkaasti, jolloin myös rekrytoinnista aiheutuviissa kustannuksissa saadaan säästöjä vaihtuvuuden ollessa vähäistä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen raja

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on esimiesten perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tehtiin tutkimus, jolla selvitettiin esimiesten perehdyttämistä ja työhyvinvointia kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksessä ei ole tehty vastaavaa tutkimusta aiemmin.

Opinnäytetyön päätavoitteena on

- löytää tutkimuksen avulla kehittämiskohteita kohdeyrityksen esimiesten perehdytykseen.

Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tutkia,

- millainen esimiesten perehdytysprosessi kohdeyrityksessä on käytössä
- miten perehdytys vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin
- millä tasolla kohdeyrityksen esimiesten työhyvinvointi on.

Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan lähiesimiestyötä kohdeyrityksessä. Tutkimuskysely osoitettiin tavaratalojen apulaispäälliköille sekä osastovastaaville. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin tavaratalopäällikkö, koordinaattori sekä takuuvastaava, koska kyseisissä toimenkuvissa perehdytysprosessi on täysin erilainen tai toimenkuvaan ei kuulu lähiesimiestoimintaa. Lähiesimiesten työhyvinvointia tutkittiin pääasiallisesti psyykkisen työhyvinvoinnin osalta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Opinnäytetyö sisältää tutkimuksen, jonka avulla selvitetään perehdytyksen vaikutusta esimiesten työhyvinvointiin. Tutkimuksen perusteella tehdään myös kehittämis ehdotuksia tutkittavien aiheiden pohjalta.

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällinen menetelmä soveltui tähän tutkimukseen, koska tutkimuksella pyrittiin yleistämään tutkimustulokset koko perusjoukkoon (Kananen 2011, 22). Perusjoukko oli suhteellisen kookas ja koostui kohdeyrityksen lähiesimiehistä. Tutkittava aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka on määrällisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2011, 12). Kyselylomake jaettiin sähköpostilla, jotta kaikkien vastaajien on teknisesti mahdollista vastata

kyselyyn (Vilkkä 2015, 95). Sähköpostilla myös tavoitettiin koko perusjoukko tehokkaasti.

1.4 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään esimiestyötä, perehdyttämistä ja työhyvinvointia.

Esimiestyötä käsitellään käytännön tasolla, koska tutkimuksen kohteena oleva esimiestyö on käytännön esimiestyötä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan, mitä esimiestyöllä tarkoitetaan, millaisia rooleja esimiehellä on työyhteisössä, millaisia taitoja esimiestyössä tarvitaan ja millaisia vastuita sekä velvollisuuksia esimiestyö asettaa.

Perehdyttämistä käsitellään yleisellä tasolla. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan, mitä perehdyttämällä tarkoitetaan, mitä perehdytysprosessi pitää sisällään ja millaisia erilaisia perehdyttämistyyplejä voidaan käyttää.

Työhyvinvointi koostuu monesta eri osatekijästä, ja tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkastellaan pääasiallisesti psyykkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty työhyvinvointia niin työyhteisön kuin yksilönkin näkökulmasta ja tarkasteltu esimiesten psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia työpaikoinvointitekijöitä, kuten stressiä.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön aiheen valintaa, opinnäytetyön tavoitetta ja rakennetta. Luvuissa 2–4 paneudutaan teoreettiseen viitekehykseen eli esimiestyöhön, perehdyttämiseen sekä työhyvinvointiin. Luku 5 käsittelee opinnäytetyössä käytettävää tutkimusmenetelmää, tutkimuksen suunnittelua sekä kyselylomakkeen laadintaa. Luvussa 6 esitellään kyselytutkimuksen tulokset. Opinnäytetyön luvussa 7 analysoidaan kyselytutkimuksen tuloksia ja tehdään johtopäätelmiä, ja lopuksi luvussa 8 arvioidaan työn sekä opinnäytetyöprosessin onnistumista.

2 Esimiestyö

2.1 Mitä esimiestyö on?

2.1.1 Esimiestyön määritelmä

Jalava (2001, 11) määrittelee esimiehen henkilöksi, joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana ja joita löytyy kaikilta organisaatiotasoilta. Esimiehen tulisi olla oman alansa ammattilainen, mutta esimiestyöhön liittyy myös asioita, jotka eivät liity suoraan esimiehen perustehtävään. Esimies huolehtii ammatillisen osaamisensa lisäksi usein myös esimerkiksi rekrytoinnista, resurssien jakamisesta ja rahoituksen hankkimisesta (Jalava 2001, 13).

Jalavan (2001, 19) mukaan esimiesrooli muodostuu sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset, joita asettavat muun muassa työntekijät, organisaatio sekä asiakkaat. Esimiehen tulisi muuttaa toimintaansa odotusten mukaiseksi, jotta työntekijöissä ei herää turhaa kritiikkiä ja vastustusta esimiehen toimintaa kohtaan.

Esimiehen osaaminen on myös olennainen osa esimiestyötä. Oman alansa osaamisen lisäksi esimiehen tulee osata *olla esimies*. Esimerkiksi työyhteisön ristiriitojen ratkominen on esimiehen tehtävä, ja sen laiminlyöminen esimerkiksi osaamisen puutteen vuoksi tulkitaan työntekijöiden keskuudessa herkästi esimiesvelvollisuuden laiminlyömiseksi ja esimies leimataan huonoksi esimieheksi. Myös esimiehen persoona vaikuttaa esimiestyöskentelyyn, mutta se ei kuitenkaan ratkaise esimiesroolin toimivuutta. Esimiehen tulisi hyödyntää vahvuuksiaan ja käyttää työntekijöidensä resursseja kompensoidakseen heikkouksiaan. Tämän lisäksi esimiehellä tulee olla kyky ja halu arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. (Jalava 2001, 19.)

Esimiestyö on kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimies on läsnä omassa työyksikössään ja samalla tarkkailee ympärillä tapahtuvia asioita. Esimiehen pitää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja olla tasapuolinen koko henkilöstöä kohtaan. Esimiestehtävä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja sekä taitoa tehdä vaikeita päätöksiä ja vastata niiden seurauksista. (Kaistila, 6.)

Esimiestehtävässä aloittamiseen on monia eri väyliä, joissa jokaisessa on erilaisia etuja ja haasteita. Esimies voi aloittaa uudessa tehtävässä uudessa organisaatiossa, jolloin esimiehellä itsellään on paljon opittavaa uudesta organisaatiosta ja tehtävästään. Jos jo olemassa oleva henkilökunta on motivoitunutta ja osaavaa, on uuden esimiehen hieman helpompi aloittaa tehtävässään. Esimieheksi voi tulla myös vastaanottamalla uuden tehtävän nykyisen organisaation uudessa yksikössä. Tällaisessa tilanteessa tehtävän aloittamista helpottaa tuttu organisaatio ja tukiverkosto, johon voi nojautua tarvittaessa. Moni on edennyt esimiestehtävään tiiminvetäjän roolista, jolloin vastuu on lisääntynyt tiimin tuloksista myös henkilöstöjohtamisen puolelle. Esimieheksi voi nousta myös työntekijöiden joukosta, jolloin suurimmat haasteet liittyvät ihmissuhteisiin sekä uuteen rooliin. Henkilöstö ei välttämättä osaa heti sopeutua tilanteeseen, että eilinen työkaveri onkin tänään esimies. (Hyppänen 2013, 12–13.)

2.1.2 Esimiehen roolit työyhteisössä

Hyppänen (2013, 13) luettelee esimiehen rooleiksi esimerkiksi valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja sekä perehdyttävä. Esimies on aina työnantajan roolissa riippumatta siitä, minkä edellä luetelluista rooleista esimies itse mieltää itselleen. Kaistila (6–7) on kiteyttänyt esimiehelle viisi erilaista roolia: tiedonvälittäjä, toiminnan ohjaaja, yhteistoiminnan varmistaja, turvallisuuden takaaja ja ongelmien selvittäjä.

Tiedonvälittäjän roolissa esimiehen tehtävä on välittää tietoa omaan yhteisöönsä sen ulkopuolelta ja viestiä oman yhteisönsä toiminnasta sen ulkopuolelle. Esimiehen tulee huolehtia tiedottamisen oikea-aikaisuudesta ja kattavuudesta sekä siitä, että asiat käsitellään oikeissa yhteyksissä. Yleiset ja yksittäistä henkilöä koskevien asioiden käsittely tulee pitää erillään, ja esimiehen tehtävänä on huolehtia, että salassa pidettäviä tietoja käsitellään asianmukaisesti. (Kaistila, 6–7.)

Toiminnan ohjaajana esimies huolehtii, että työyhteisö tuntee ja ymmärtää organisaation strategiat sekä toimintaa ohjaavat tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on organisoida, osallistua ja kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta oikeudenmukaisesti sekä huolehtia, että jokainen työyhteisön jäsen tietää oman perustehtävänsä ja sen tuomat vastuut sekä velvoitteet. Esimies huolehtii, että toimintaa ohjaavien pelisääntöjen noudattamiseen sitoutuu koko työyhteisö. (Kaistila, 7.)

Yhteistoiminnan varmistajan roolissa esimiehen tehtävänä on huolehtia, että yleissopimuksen mukainen välitön yhteistoiminta toteutuu. Rohkaisemalla keskusteluun ja mielipiteiden ilmaisemiseen esimies edesauttaa avoimen keskustelukulttuurin syntymistä, joka vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta ja hyvää ilmapiiriä. (Kaistila, 8.)

Esimiehen tehtävänä on vastata, että työturvallisuus toteutuu työyhteisössä ja että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat ohjeet ovat kaikkien tiedossa. Esimiehen vastuulla on, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. (Kaistila, 15.)

Esimies on velvollinen huolehtimaan siitä, että työyhteisössä ilmenevät ongelmatilanteet ratkaistaan niin pian kuin mahdollista. Koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ongelman selvittely aloitetaan ripeästi. Kaikki tilanteet tulee dokumentoida, ja mikäli ratkaisua ei löydy työyhteisön voimin, on suositeltavaa ottaa mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita. (Kaistila 17–18.)

2.1.3 Esimiestyön onnistumisen edellytykset

Moni esimies on nimitetty tehtäväänsä palkintona hyvin hoidetusta työstä. Hyvin hoidettu työ ei kuitenkaan takaa onnistunutta esimiestyöskentelyä, sillä esimiestyössä onnistumiseen vaikuttaa se, että ymmärtää mistä esimiestyössä on kyse. Esimiestyössä onnistuminen vaatii myös tahtoa olla esimies, sillä onnistumisen todennäköisyys kasvaa mitä enemmän työstään pitää. Esimieheksi haluamiselle on monia motiiveja, niin hyviä kuin huonojakin. On motiivi mikä tahansa, työtä on vaikea tehdä hyvin jos itse työhön ei synny myönteistä tunnesidettä. (Erämetsä 2009, 17–20.)

Hyvä esimiestyö rakentuu työyhteisön jäsenten keskinäiselle luottamukselle. Jakamalla asiantuntemusta ja vastuuta muille, esimies kartuttaa työyhteisön osaamispääomaa, lisää työmotivaatiota ja vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä. Oikealla delegoinnilla esimies saa aikaa omaan perustehtäväänsä eli johtamiseen. Esimies on myös alainen, ja suoriutuakseen työstään on hänellä itsellään myös oikeus käydä säännölliset kehityskeskustelut, saada mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen ja kehittymiseen esimiehenä. (Kaistila, 19.)

2.2 Esimiestaidot ja -osaaminen

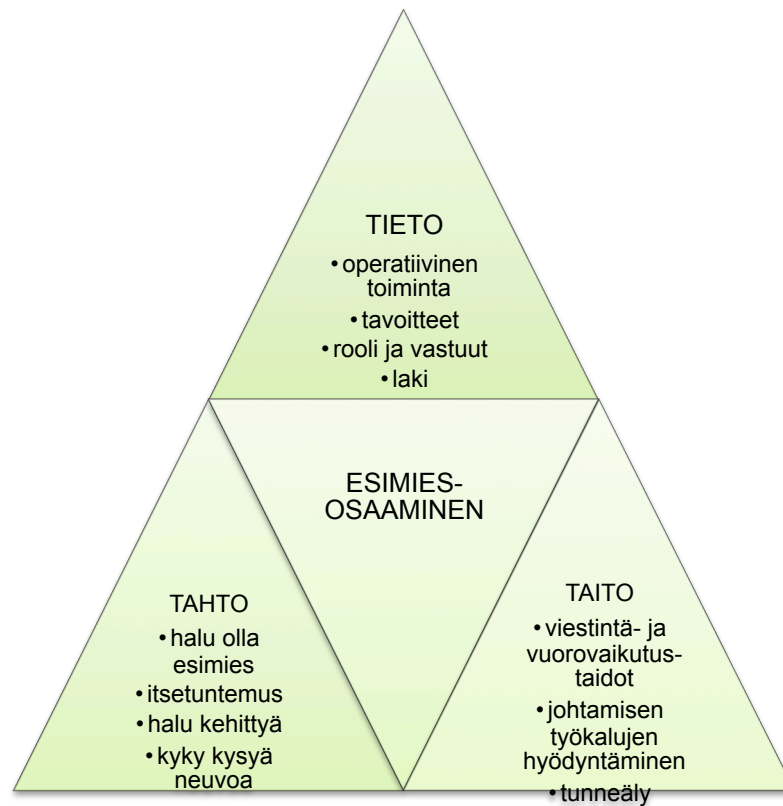
Esimiestyössä tarvitaan monenlaisia taitoja ja osaamista. Hyppänen (2013, 34) luettelee esimiesosaamiseksi muun muassa liiketoiminnallisten, pitkän ajan tavoitteiden tuntemisen, organisaation suunnitelmien jalkauttamisen jokapäiväiseen työhön, johtamisen organisoiden, suunnitellen, kehittäen ja seuraten sekä lakien ja hyvän henkilöstöpolitiikan tuntemisen ja noudattamisen.

Kaistilan (10) mukaan esimiehen keskeinen tehtävä on työyhteisön töiden järjestäminen niin, että yksilön ja yhteisön osaaminen sekä suoritettavat tehtävät kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla. Onnistuakseen tässä, tulee esimiehen tuntea työyhteisönsä tieto-aidot sekä reagoida muuttuviin tilanteisiin joustavasti. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa, että henkilöstön mitoitus on tasapainossa työyhteisölle asetettujen tavoitteiden ja tehtävien kanssa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työyhteisön jäsenten riittävästä osaamisesta tehtävien hoitamiseen. Oman osaamisensa kehittäminen ja päivittäminen on jokaisen yksilön vastuulla, mutta esimiehen tehtävänä on varmistaa, että yksittäisten henkilöiden kehittäminen hyödyttää koko työyhteisöä. (Kaistila, 13.)

Esimiehen tulee hallita viestintä, sillä esimiehen ja työntekijän suhde pohjautuu kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, jonka sisältö liittyy pääasiallisesti työn tekemisen näkökulmiin. Vuorovaikutuksen päätavoitteena on parantaa työn toimivuutta ja tuloksellisuutta, mutta myös ylläpitää esimies-työntekijäsuhdetta. Vuorovaikutuksessa tärkeintä on, että informaatio siirtyy mahdollisimman virheettömästi ilman väärinymmärtämisen mahdollisuutta. Esimiehen ja työntekijän maailmat eroavat toisistaan paljon, joten toisen ymmärtäminen ei aina ole täysin mutkatonta. Vuorovaikutuksen laatuun onkin siis panostettava ja huolehdittava, että informaation viesti tulee myös ymmärretyksi puolin ja toisin. (Jalava 2001, 60–62.)

Esimiestehtävässä tarvittavia taitoja ja osaamista voisi luetella loputtomiin. Hyppänen (2013, 36–37) pitää esimiesosaamisen perustana kolmea asiaa: tietoa, taitoa ja tahtoa (kuvio 1). Tietoa esimies tarvitsee muun muassa velvollisuuksista ja vastuista sekä työläinsäädännön asettamista rajoitteista. Oman organisaation strategia sekä tavoitteet on tärkeä tuntea, kuten myös operatiivisen toiminnan johtamiseen liittyvät ohjeistukset ja prosessit. Tiedon lisäksi esimies tarvitsee taitoa, joka vaatii harjoittelua ja kehittyä asteittain. Esimiesosaaminen vaatii niin vuorovaikutus- ja viestintätaitoja kuin myös ihmissuhdetaitoja. Lisäksi tarvitaan tahtoa, johon liittyy halu olla esimies ja kehittyä, kyky

kysyä neuvoa sekä itsetuntemus. Olennaista on kyky yhdistää nämä kolme ulottuvuutta, sillä millään ulottuvuudella ei yksinään tee mitään: tietoperäinen osaaminen ei auta ellei ole taitoa viestiä asioita eikä tuloksia synny ilman tietoa vaikka tahtoa löytyisikin.



Kuvio 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2013, 37).

3 Perehdyttäminen

3.1 Mitä perehdyttäminen on?

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, työpaikan ihmiset ja sidosryhmät, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset.” (Piili 2006, 124.)

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle valmiudet suoriutua työssään menestyksekkäästi (Hyppänen 2013, 217). Perehdyttäminen ei ole pelkästään omaan työntehtävään perehdyttämistä vaan paljon laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa. Työnopastuksen lisäksi perehdyttäminen sisältää työyhteisöön sekä työpaikkaan perehdyttämisen. Työyhteisöön perehdyttämisellä työntekijä oppii tuntemaan työyhteis-

sönsä ja sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja tavat ja työpaikkaan perehdyttämällä työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit. Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa oikea kuva organisaatiosta ja auttaa työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Vastuu perehdyttämisestä on lähiesimiehellä, mutta käytännössä perehdyttämiseen osallistuu kaikki ne työntekijät, joiden kanssa perehdytettävä on myöhemmin tekemisissä. (Kauhanen 2009, 151.)

Perehdyttämisen kesto riippuu pitkälti työtehtävistä ja organisaation koosta. Työhönotustus kestää yleensä muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen, mutta täyden panoksen uusi työntekijä pystyy antamaan työskenneltyään noin vuoden omassa tehtävässään. Perehdyttämisen tavoitteena tulee olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu, ja parhaiten tähän tavoitteeseen päästään kun perehdytys pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen. (Kauhanen 2009, 152.)

Hyvä perehdyttäminen hyödyttää koko työyhteisöä ja organisaatiota. Hyvä perehdyttäminen saa usein aikaan toiminnan muutosta positiiviseen suuntaan. Hyvä perehdytys saa koko työyhteisön tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa ja näin ollen tehostamaan toimintatapojaan. Tehostetut toimintatavat tuovat organisaatiolle lisää tehokkuutta ja sitä kautta parempaa tulosta. Myös toimintojen laatu pysyy yllä ja kehittyy hyvän perehdytyksen myötä. Hyvä perehdyttäminen tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.)

3.2 Velvollisuus perehdyttää

Työturvallisuuslain (738/2002) toisessa luvussa säädetään työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta. Huolehtimisvelvoitteen mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi muun muassa työhön, työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin sekä työssä käytettäviin työvälineisiin ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. Myös työsopimuslaki (55/2001) määrittelee työnantajan yleisvelvoitteessa, että työnantajan on huolehdittava työntekijän työsuorittumisesta myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajalla on siis velvollisuus perehdyttää uuden työntekijän lisäksi myös vanhaa työntekijää työtehtävien tai -menetelmien muuttuessa.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) määrittelee myös neljännessä luvussa yrityksen yleiset suunnitelmat, periaatteet ja tavoitteet, jotka sisältävät työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt. Lain 15§:n mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot. Työehtosopimukset saattavat myös sisältää perehdyttämistä koskevaa ohjeistusta. Kaupan alan työehtosopimus määrittelee, että henkilön, jonka tehtävänä on perehdyttää uusia työntekijöitä, on oltava ennalta määrätty tai ammattitaitoinen, sekä hänelle on varattava riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseksi (Kaupan työehtosopimus 1.5.2014 - 31.1.2017, 73).

Esimiehen vastuulla on huolehtia, että organisaatiossa on olemassa perehdyttämisprosessi. Prosessi sisältää muun muassa perehdytysohjelman suunnittelun, työtilojen ja työvälineiden järjestämisen, uuden työntekijän vastaanottamisen, työkavereiden sekä yrityksen esittelyn sekä varsinaisen työnopastuksen. Lisäksi uudelle työntekijälle tulee antaa selvitys työsuojelusta sekä henkiöistä, joiden puoleen voi kääntyä. (Hyppänen 2013, 217 - 218.)

3.3 Perehdyttämisprosessi

3.3.1 Prosessin suunnittelu ja laatiminen

Perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet on syytä aloittaa jo ennen työn alkamista, jotta ensimmäisenä työpäivänä säästetään aikaa. Tärkeimpiä ennakkoon hoidettavia asioita ovat työntekovälineiden sekä mahdollisen työpisteen järjestäminen. Esimiehen kannattaa laatia perehdytysohjelma, josta sisältää aikataulutetun listan henkilöistä ja asioista, joihin uusi työntekijä tulee perehtymään. Samalla tulee varmistettua, että tarvittavat henkilöt ovat käytettävissä uuden työntekijän aloittaessa. Työsopimus voidaan allekirjoittaa ennen ensimmäistä työpäivää, jolloin on hyvä tilaisuus antaa työntekijälle materiaalia luettavaksi organisaatioon tutustumista varten. (Hyppänen 2013, 218.)

On tärkeää varata riittävästi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdytys alkaa yleensä ns. yleisistä asioista, ja työntekijä tutustuu organisaatioon, työkavereihin sekä käytössä oleviin tiloihin ja välineisiin. Lisäksi työntekijän kanssa käydään läpi työsuhteeseen liittyvät asiat kuten työajat ja poissaolosäännökset. Yleisen perehdytyksen jälkeen keskitytään osasto- tai yksikötason asioihin sekä henkilön varsinaiseen

työhön. On tärkeää kertoa työntekijälle heti alussa työn merkityksestä, vastuista sekä työn arviointiperusteista. Perehdytysmateriaali kannattaa olla kirjallisessa muodossa jotta sen voi antaa työntekijälle, koska uutta opittavaa on paljon. Järkevästi ajoitettu perehdytysuunnitelma tuo uutta tietoa pieninä kokonaisuuksina, jotta uusi työntekijä pystyy omaksumaan tiedon paremmin. (Hyppänen 2013, 219–220.)

Perehdytyksen kesto on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa muun muassa tehtävän vaativuus sekä perehtyjän aiempi kokemus ja osaaminen. Myös perehdytyksen laajuus vaihtelee ja vaikuttaa perehdytyksen keston. Perehdytyksen aikana olisi hyvä keskustella työntekijän kanssa perehdytyksen etenemisestä, mutta aina tähän ei ole ymmärretty varata aikaa. Viimeistään perehdytyksen loppuvaiheilla on tärkeää keskustella perehdytyksestä ja sen onnistumisesta. Perehdytysjakson arviointi on hyvä työkalu arvioidessa työntekijän kehittämistarpeita sekä kehitettäessä perehdytysprosessia. (Hyppänen 2013, 223.)

3.3.2 Erilaisia perehdyttämistyyplejä

Kupias ja Peltola (2009, 35–42) esittelevät erilaisia perehdyttämistyyplejä työn historiallisten tyyppien ja kehittymisen näkökulmasta. Liikkeelle lähdetään käsityömaisesta perehdyttämisestä, jossa jokainen uusi työntekijä saa yksilöllisen vastaanoton sekä perehdytyksen. Tällaista käsityömaista perehdytystä Kupias ja Peltola nimittävät vierihoitoperehdyttämiseksi. Esimies tai kokeneempi työntekijä ottaa uuden työntekijän aisaparikseen ja hoitaa perehdytyksen pikku hiljaa oman työnsä ohella. Vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä huomioidaan yksilönä ja hän saa yksilöllistä ohjausta työhön perehtymiseksi. Tämä perehdytystapa mahdollistaa hyvän perehdyttämisen tuottamisen silloin, kun perehdyttäjä todella osaa ja hänellä on halua ohjata ja perehdyttää. Tämä malli osoittautuu huonoksi silloin, kun perehdyttäjä ei osaa ohjata ja uuden oppiminen on täysin perehdytettävän omalla vastuulla. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Perehdytys voi tapahtua myös malliperehdyttämisen kautta. Malliperehdyttäminen on nimensä mukaisesti perehdyttämistä tietyn toimintamallin mukaisesti, ja siihen kuuluu selkeästi määritellyt työn- ja vastuunjaot. Malliperehdyttämisen tukena on usein etukäteen ja keskitetysti tuotettua materiaalia kuten perehdytysoppaita ja muistilistoja. Malliperehdyttämistä hyödynnetään usein ns. yleisperehdytyksessä, jossa uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon sekä työsuhteeseen. Malliperehdyttämisen etuna on

perehdytyksen tasalaatuisuus, mutta vaarana on perehdyttämisen jäykistyminen ja huomion kiinnittyminen pois oman työn tekemisestä. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Jotta perehdytys ei jäykisty vaan keskittyy olennaiseen, kannattaa vastuuta perehdyttämisestä siirtää työyksiköille ja tiimeille. Työyksiköt ottavat vastuuta perehdyttämisen järjestämisestä ja kehittämisestä, jolloin lähtökohtana voidaan pitää perehdyttämisen laadun parantamista pois jäykästä perehdytyksestä. Tällaista perehdyttämismallia Kupias ja Peltola nimittävät laatuperehdyttämiseksi. Laatuperehdyttämisessä työyksikön esimiehellä on vastuu perehdyttämisprosessin läpiviennistä, ja perehdytykseen osallistuu parhaimmillaan koko työyksikkö. Laatuperehdyttäminen voidaan nähdä vierihoidon perehdytyksen sekä malliperehdytyksen sekoituksena, jossa hyödynnetään valmiita perehdytysmalleja huomioiden perehtyjän yksilöllisyys. Laatuperehdyttämisen etuna työyksikkö pääsee osalliseksi perehdytyksestä ja uusi työntekijä sulautuu osaksi yksikköä perehdyttämisen aikana. Vaarana kuitenkin on, että vastuu perehdyttämisestä karkaa esimieheltä tiimille, jolloin vastuuta ei ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Laatuperehdyttämisen vaarat välttääkseen yrityksen kannattaa hyödyntää räätälöityä perehdyttämistä. Räätälöidyn perehdyttämisen mallissa perehdytyksen osa-alueet eritellään ja niistä kasataan kullekin perehdytettävälle yksilöllinen kokonaisuus. Perehdytysprosessilla on koordinoija, joka huolehtii perehdytettävien osa-alueiden toteutumisen ja tarvittavien toimijoiden kytkemisen prosessiin. Koordinoijalla tulee olla hyvä tuntemus organisaation eri osa-alueista sekä hänen tulee osata rakentaa perehdytysohjelma uuden työntekijän taustat huomioiden. Etuna räätälöidyssä perehdyttämisessä on uuden työntekijän osaamisen huomioiminen ja sitoutumisen vahvistaminen, mutta se myös edellyttää uudelta työntekijältä sitoutumista oman perehdytysohjelmansa laatimiseen sekä toimivaa vuorovaikutusta perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Uudella työntekijällä ei välttämättä ole tarkkaan määriteltyä tehtävää tai toimenkuvaa. Monet työnkuvat muokkautuvat usein henkilön osaamisen ja vahvuuksien myötä, varsinkin esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Tällöin perehdyttäminen tapahtuu työyhteisön ja uuden työntekijän yhteistyönä, jossa oppivina ja kehittyvinä osapuolina ovat molemmat. Perehdytysprosessi laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa ja se elää koko perehdytysjakson ajan. Perehtyjälle kerrotaan pysyvät asiat kuten yrityksen perustiedot, mutta vastuu muusta perehtymisestä ja oppimisesta siirtyy uudelle työntekijälle

itselleen. Tällaista perehdyttämistä Kupias ja Peltola (2009, 41–42) kutsuvat dialogiseksi perehdyttämiseksi.

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.” (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” (Työterveyslaitos.)

”Työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen.” (Työsuojelusanasto.)

Työhyvinvointi mielletään usein kovin yksipuolisena käsitteenä. Suurimmalle osalle se tuo mieleen ainoastaan fyysisen hyvinvoinnin sekä ergonomian. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi on kuitenkin paljon laajempi käsite ja siihen kuuluu fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi, ja kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. (Virolainen 2012, 11.)

Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat työpaikan ja työyhteisön lisäksi yksilön ominaisuudet kuten elintavat, terveys, asenteet ja elämätilanne. Työhyvinvointi on siis yksilötasolla tarkasteltuna hyvin subjektiivinen kokemus. (Virolainen 2012, 12–13.) Työhyvinvointi ei synny työnantajälähtöisesti vaan siihen tarvitaan työntekijöiden ja työnantajan yhteinen tahtotila luoda hyvä työpaikka ja hyvinvoiva työyhteisö (Työterveyslaitos).

Työhyvinvoinnin lisäksi puhutaan usein myös työkyvystä. Myös työkyky on aiemmin nähty lähinnä fyysisenä työkykynä, mutta laaja-alaisemmin tarkasteltuna työkyvyn käsite on huomattavasti laajempi ja käsittää yksilön fyysisen työkyvyn lisäksi myös psyykkiset, sosiaaliset ja muut toimintaedellytykset. Työkyky ja työhyvinvointi ovat nykypäivänä elementeiltään hyvinkin samankaltaisia, ja niiden ymmärtämiseksi on luotu erilaisia malleja. (Kehusmaa 2011, 27.) Luvussa 4.4 on esitelty työkykyä kuvaava talomalli sekä työhyvinvoinnin portaat -malli, joita tarkastelemalla voidaan havaita työkyvyn sekä työhyvinvoinnin sisältöjen eroavan toisistaan.

4.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Fyysinen työhyvinvointi on hyvin näkyvä osa työhyvinvointia ja se pitää sisällään työhön liittyvät fyysiset asiat kuten fyysisen työympäristön ja työolot, työn fyysisen kuormittavuuden sekä ergonomiset ratkaisut (Virolainen 2012, 17). Työsuojelun (2016) mukaan työympäristön tulee olla turvallinen, terveellinen sekä tarkoitukseen sopiva, ja esimerkiksi valaistuksen ja lämpötilan tulee olla tehtävään työhön sopivaa. Työn fyysinen kuormittavuus aiheutuu muun muassa nostoista, toistotyöstä tai muusta fyysisestä rasituksesta, ja muuttuu haitalliseksi aiheuttaessaan työntekijälle ylikuormittumista ja väsymistä (Työsuojelu 2015).

Ergonomia on Työterveyslaitoksen (2016b) mukaan ”tekniikan ja toiminnan sovittamista ihmisille” ja voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. Fyysinen ergonomia käsittelee ihmiskehon vastauksia fysiologisiin kuormiin eli käsittää toiminnan sovittamisen ihmisen anatomisten, fysiologisten ja biomekaanisten ominaisuuksien mukaisiksi. Fyysinen ergonomia korostuu muun muassa suunniteltaessa työpisteitä, -välineitä ja -asentoja sekä työympäristöä. Kognitiivinen ergonomia tarkastelee psyykkisien toimintojen vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa, ja sen tavoitteena on saada järjestelmät vastaamaan ihmisen tiedonkäsittelyn ominaispiirteitä. Organisatorinen ergonomia keskittyy sovittamaan yhteen organisaation sosioteknisiä järjestelmiä kuten esimerkiksi organisaatorakenteita, prosesseja ja toimintatapoja. Organisatorinen ergonomia korostuu esimerkiksi suunniteltaessa työkokonaisuuksia, työaikajärjestelyjä, viestintää ja etätyötä. (Työterveyslaitos 2016b; Virolainen 2012, 28–29.) Ergonomiaan lukeutuu myös työpaikan esteettömyys, mikä tarkoittaa työpaikkarakennuksen saavutettavuutta sekä liikkumisen ja toimimisen esteettömyyttä rakennuksen sisällä erilaiset työntekijät huomioiden (Virolainen 2012, 29).

Psyykkinen ja henkinen työhyvinvointi on usein yhdistetty yhdeksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Psyykkinen työhyvinvointi käsittää muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiiirin ja henkinen työhyvinvointi ilmenee työpaikoilla arjen käytännön toimenpiteillä kuten esimerkiksi yhteistyön sujumisena, toisista välittämisenä ja henkilöstön arvostamisena ja tukemisena. (Virolainen 2012, 26.) Psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työtehtävät koetaan mielekkäiksi ja että yksilöllä on työpaikalla mahdollisuus kokea sekä ilmaista tunteitaan (Virolainen 2012, 18–19). Työstä nauttiminen ja merkitykselliseksi koetun työn tekeminen liittyy henkiseen työhyvinvointiin.

Siihen liittyy myös tunne oman ja organisaation arvojen kohtaamisesta sekä itsensä toteuttamisesta ja kehittymisestä työn myötä. (Virolainen 2012, 26–27.)

Mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken luo puitteet sosiaaliselle työhyvinvoinnille. Sosiaalista kanssakäymistä tapahtuu työpäivän aikana niin pidemmällä kahvi- ja lounastauoilla kuin lyhyemmälläkin kohtaamisilla esimerkiksi kopiokoneen äärellä. Sosiaalisten kanssakäymisten syntymistä voi helpottaa esimerkiksi lähekkäin sijoitetuilla työpisteillä. Sosiaaliset kohtaamiset työpäivän aikana edesauttavat positiivisen työilmapiirin syntyä ja ylläpitoa, sillä ne mahdollistavat avoimen keskustelun ja työkavereihin tutustumisen ja näin ollen parantavat yksilöiden yhteisöllisyyden tunnetta ja ystävyys-suhteiden syntymistä. (Virolainen 2012, 24–25.)

4.3 Työpahoinvointi

Työhyvinvoinnin esteenä voidaan pitää työpahoinvointia, jonka tekijöitä ovat muun muassa työn kiireisyys ja stressi, epävarmuus työpaikalla ja työpaikkakiusaaminen. Jatkuessaan pitkään ne heikentävät työhyvinvointia ja aiheuttavat työn ilon katoamisen ja uupumuksen lisäksi jopa burnoutia. (Virolainen 2012, 30.) Työpahoinvointi näkyy työpaikoilla sairauspoissaoloina, työkyvyttömyytenä ja sitoutumattomuutena. Näiden tuomien kustannusten lisäksi Työterveyslaitoksen emeritusprofessorin Guy Ahosen mukaan puutteellisen johtamisen ja työhyvinvoinnin takia myös työn tuottavuus on heikompaa. (Mikkonen 2016.)

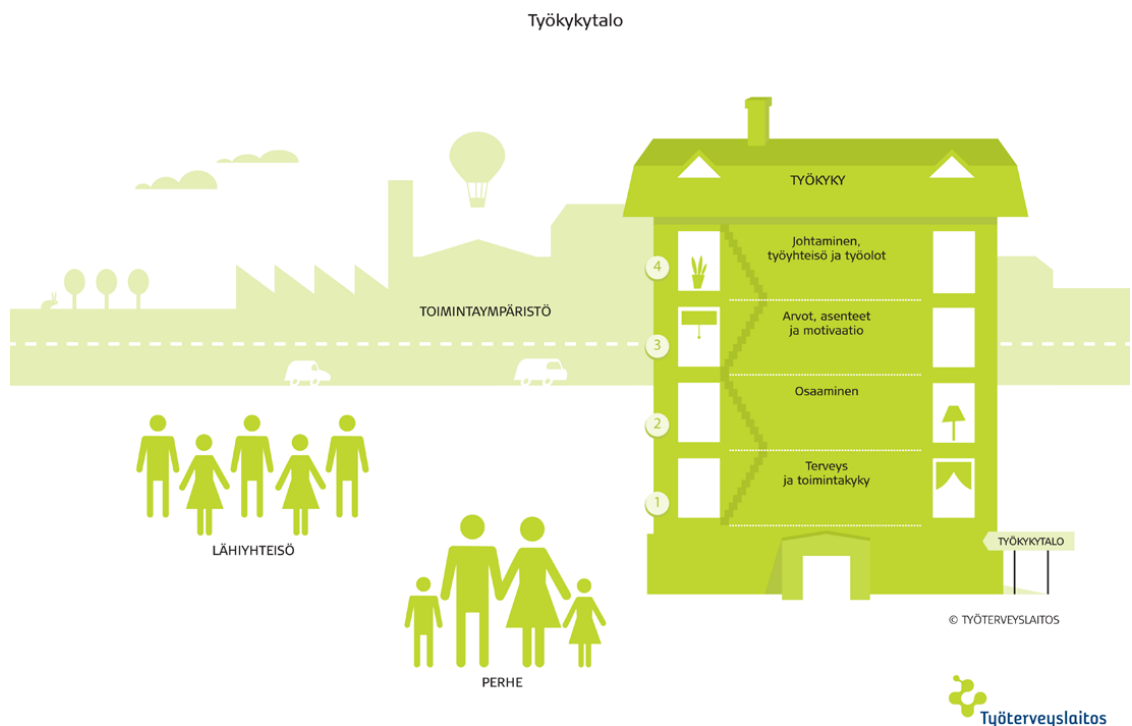
Stressistä puhuttaessa on tärkeää erottaa sen eri muodot toisistaan. Stressitilanne kuormittaa elimistöä lisäten sen hetkellistä suorituskykyä ja sopivan paineen alla yksilö kokee työn haastavaksi ja tavoitteet saavutettaviksi. Tällöin stressi toimii energisoivana tekijänä toiminnalle ja sitä voidaan kutsua hyödylliseksi stressiksi. Haitalliseksi stressi muuttuu siinä vaiheessa, kun kokemus työn vaatimuksista ylittää yksilön kyvyn selviytyä niistä tai hallita niitä. Hyödyllinenkin stressi voi pitkään jatkuessaan muuttua haitalliseksi ja vaikuttaa yksilön psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Tyypillisiä stressitekijöitä työpaikalla ovat kuormittavat työolosuhteet kuten melu, määrällisesti tai laadullisesti liian suuri tai pieni työmäärä, epäselvä rooli organisaatiossa, työn epävarmuus, ristiriitaiset henkilösuhteet ja negatiivinen työilmapiiri. Pitkittynyt stressi voi johtaa työuupumukseen, jonka seurauksena suoriutuminen työssä heikkenee, mikä edelleen vahvistaa stressin kokemista. (Virolainen 2012, 30–35.)

Turvattomuus ja epävarmuus töiden jatkumisesta ovat työhyvinvoinnin uhkatekijöitä. Ne aiheuttavat työpahoinvointia ja sitoutumattomuutta heikentäen työntekijän fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Myös tasa-arvo on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin edistämisessä. Toteutuessaan se ei niinkään lisää työhyvinvointia, mutta sen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 38–39.)

4.4 Työkyky-talo ja työhyvinvoinnin portaat -malli

4.4.1 Työkyky-talo

Työterveyslaitos (2014) kuvaa työkykyä talon muodossa (kuvio 2). Talo on nelikerroksinen, ja sen kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja ja johtamista. Taloa ympäröi perhe ja ystävät sekä toimintaympäristö, ja vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. Yhteiskunta säätelee lakeja ja luo puitteita ja mahdollisuuksia työkyvyn ylläpitämisen edistämiseksi. Yritys huolehtii työnteon turvallisuudesta, noudattaa lainsäädäntöä ja rakentaa miellyttävän työskentelyilmapiiiriä. Yksilö vastaa elintavoistaan sekä siitä, että noudattaa työpaikan sääntöjä ja ohjeita. (Virolainen 2012, 12.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014).

Talon ja työkyvyn perustana ovat terveys ja toimintakyky, johon kuuluvat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Toinen kerros käsittää osaamisen eli koulutuksen sekä ammatilliset tiedot ja taidot, ja muuttuvan maailman myötä tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää. Kolmannessa kerroksessa kohtaavat työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen arvojen, asenteiden ja motivaation kautta, ja esimerkiksi omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ovat talon ylimmässä kerroksessa. (Työterveyslaitos 2014.)

Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä kun kaikki talon kerrokset tukevat toinen toisiaan. Työkyky on ihmisen voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta sekä tasapainoa, ja esimerkiksi terveyden eli alimman kerroksen heiketessä alkaa ylin kerros sorruttaa taloa ellei sitä kevennetä. Talon kaikkia kerroksia tulisi kehittää jatkuvasti työelämän aikana ja näin ollen taata kerrosten yhteensopivuus ihmisen ja työn muuttuessa. (Työterveyslaitos 2014.) Työkykytalon kaikkia kerroksia tulee kehittää, jotta työkykyä voidaan ylläpitää ja edistää (Kehusmaa 2011, 27).

4.4.2 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Rauramo (2008) esittelee työhyvinvoinnin porrasmallina, joka pohjautuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Kuviossa 3 on esitetty työhyvinvoinnin portaat, jotka koostuvat viidestä askelmasta. Jokaiselle askelmalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta sekä kyseiseen aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä (Rauramo 2008, 34).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat -malli (mukaillen Rauramo 2008, 25).

Ensimmäinen porras käsittelee psyko-fysiologisia perustarpeita, joihin kuuluvat muun muassa työkuormitus, työterveyshuolto ja terveelliset elämäntavat. Organisaation tehtävänä on huolehtia, että työkuormitus pysyy kohtuullisena, tunnistaa työstä aiheutuvat riskit ja tarjota puitteet työn turvalliseen suorittamiseen. Työntekijä huolehtii työkyvystään noudattamalla terveellisiä elämäntapoja ja työnantajan ohjeita työn tekemisestä. Työterveyshuolto osallistuu ensimmäisen portaalan tarpeiden tyydyttämiseen tekemällä työpaikkaselvityksiä ja terveystarkastuksia sekä tukemalla työhyvinvoinnin edistämistä yhdessä organisaation kanssa. Ensimmäisen portaalan mittareina toimivat esimerkiksi asiakaspalautteet, esimies-alaiskeskustelut, työympäristön ja työntekijöiden fyysiset analyysit, sairauspoissaolojen seuranta sekä työtyytyväisyyskyselyt. (Rauramo 2008, 37–83.)

Toinen porras paneutuu turvallisuuden tarpeeseen, joka käsittää esimerkiksi työolot sekä turvalliset työ- ja toimintatavat. Organisaation on huolehdittava, että työntekijät voivat suorittaa työnsä turvallisesti oikeudenmukaisessa, tasa-arvoisessa ja yhdenvertaisessa työyhteisössä. Työntekijän vastuulle jää työnantajan toimintatapojen noudattaminen sekä puutteista ja vaaratilanteista raportointi. Turvallisuutta voidaan mitata muun muassa erilaisilla auditoinneilla, läheltä piti ja vaaratilanteiden seurannalla sekä riskien arvioinnilla. (Rauramo 2008, 85–120.)

Kolmas porras käsittää liittymisen tarpeen, joka koostuu muun muassa työyhteisöstä, johtamisesta sekä verkostoista. Organisaation tehtävänä on huolehtia työyhteisön toimivuudesta edesauttamalla hyvää työilmapiiriä sekä kehittämällä työyhteisön toimintaa. Niin organisaation kuin työntekijänkin tulee sitoutua työyhteisön kehittämiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen. Organisaation tulee luoda puitteet monimuotoiselle ja toimivalle työyhteisölle, jossa on hyvät johtamiskäytännöt sekä toimiva vuorovaikutus. Kolmannen portaalan mittareina toimivat muun muassa kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt sekä työilmapiirimittaukset. (Rauramo 2008, 122–142.)

Neljäs porras käsittelee arvostusta, joka voidaan jakaa toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen sekä itsearvostukseen. Organisaation tulee täyttää tarpeet sosiaalisen arvostuksen saralla, ja työntekijän on pidettävä huolta itsearvostuksestaan. Organisaation tulee kohdella työntekijöitä arvostavasti ja huomioida yksilön työpanos. Tähän ovat keinoina palautteen antaminen ja erilaiset palkitsemisjärjestelmät. Yksilön tehtävänä on säilyttää aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä ja ylläpitää organisaation työkulttuuria. Arvostusta voidaan mitata samalla tavalla kuten

kolmannen portaan liittymisen tarvetta, eli kehityskeskusteluilla, työtyytyväisyyskyselyillä sekä työilmapiirimittauksilla. (Rauramo 2008, 143–159.)

Viides ja viimeinen porras käsittää itsensä toteuttamisen tarpeen. Organisaation kannalta kyse on osaamisen hallinnasta ja mielekkään työn tarjoamisesta. Ympäristö muuttuu jatkuvasti ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi sekä tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation täytyy kehittää osaamistaan. Yksilön kannalta tarkasteltuna itsensä toteuttamisen tarve täyttyy, kun oman työn hallinta ja osaamisen ylläpitäminen ovat hallussa. Muuttuvan ympäristön myötä tämä tarkoittaa, että yksilön tulee jatkuvasti kehittää omaa työtään ja hankkia uusia tietoja ja taitoja kilpailukyvyyn säilyttämisen edistämiseksi. Itsensä toteuttamista voidaan mitata esimerkiksi koulutuksen määrän seurannalla, osaamiskartoituksilla sekä asiakaskyselyillä ja -palautteilla. (Rauramo 2008, 160–180.)

4.5 Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit

Työterveyslaitos (2016a) on määritellyt hyvinvoivalle ja terveelle työyhteisölle seuraavat tunnuspiirteet:

- Tiedonkulku ja vuorovaikutus on avointa ja ongelmista uskalletaan puhua.
- Henkilöstö tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut ja pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään.
- Henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja valmis joustamaan muutostilanteissa.
- Muutosten hallinta ja ongelmanratkaisutaidot ovat tehokkaita ja rakentavia.
- Yhteistyö on toimivaa ja erimielisyydet sekä konfliktit käsitellään rakentavasti.
- Työilmapiiri on kannustava ja innostava.
- Työyhteisöä arvioidaan ja kehitetään yhteistyössä kaikkien osapuolten kesken.

Hyvinvoivassa työyhteisössä terveysriskit, työtapaturmat ja ammattitaudit sekä sairauspoissaolot, ennenaikaiset eläköitymiset ja kuolemat sekä taloudelliset menetykset ovat vähäisiä ja työn tuloksellisuus sekä kannattavuus on lisääntynyt työhyvinvoinnin myötä (Työterveyslaitos).

Hyvä työyhteisö voidaan määritellä monella eri tavalla. Kaikille määritelmille yhteisiä piirteitä vaikuttavat olevan työn mielekkyys, itsensä kehittäminen, oikeudenmukaisuus ja myönteinen työilmapiiri. Erilaisten määritelmien pohjalta Kehusmaa (2011, 112) on

rakentanut mallin kuvaamaan hyvinvoivaa työyhteisöä. Alla olevasta kuviosta on nähtävissä, että Kehusmaan hyvinvoiva työyhteisö rakentuu kunnan olosuhteista, reilusta johtamisesta, mielekkästä ja sujuvasta työstä sekä tukea antavasta työyhteisöstä.



Kuvio 4. Hyvinvoivan työyhteisön tunnuselementit (mukaillen Kehusmaa 2011, 121).

Työhyvinvoinnin perustana ovat kunnan olosuhteet, joilla tarkoitetaan työolosuhteiden perusvaatimusten täyttymistä: työolosuhteet eivät uhkaa terveyttä, työn kuormitus on oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin ja työssä onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. Kunnan olosuhteet ovat myös perusedellytys mielekkäälle ja sujuvalle työlle. Työn mielekkyys ja sujuvuus on yksilökohtaista, jolloin tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset odotukset. Työn mielekkyyteen vaikuttavat muun muassa oman roolin kokeminen työyhteisössä, työn sisällön kohtaaminen odotusten kanssa sekä mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön ja sujuvuuteen sekä työyhteisön toimintaan. (Kehusmaa 2011, 113–116.)

Tukea antavassa työyhteisössä korostuu yhteisöllisyys: työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja auttavat toisiaan, ilmapiiri on avoin ja ongelmat ratkaistaan yhdessä. Työyhteisö ymmärtää yhteiset tavoitteet ja työskentelee nimenomaan yhteisten tavoitteiden eteen kehittämällä ja uudistaen toimintaa. Työyhteisön johtaminen on osallistavaa, yhteisöllistä ja reilua johtamista, jossa korostuvat yhteinen tekeminen, osallistuminen ja jaettu vastuu. Johtajuuden perustana on hyvä itsetuntemus, jolloin johtaja tunnistaa omat

vahvuutensa ja heikkoutensa. Reilulla johtamisella edesautetaan hyvää organisatiokulttuuria, jossa luottamus ja arvostus on molemminpuolista. (Kehusmaa 2011, 116–120.)

4.6 Työhyvinvoinnin mittarit ja tutkiminen

Organisaatioissa mitataan ja tallennetaan tunnuslukuja erilaisista prosesseista ja toimintoista, koska niitä halutaan kehittää ja maksimoida saatu hyöty. Myös työhyvinvointia koskevia tietoja voidaan mitata ja siten saada tietoja työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä. Saatuja tietoja analysoimalla voidaan löytää kehittämiskohteita sekä edistää työhyvinvointia ennaltaehkäisevästi ennen kuin havaitut epäkohdat muodostuvat ongelmiksi. Mittausta voidaan tehdä sekä määrällisin että laadullisin mittarein. Mittareiden tulisi mitata työhyvinvointia laajana kokonaisuutena sekä pohjautua organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Mittaamisen tavoitteena on toimia apuvälineenä operatiivisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen sekä seurantaan. Mittareiden avulla voidaan seurata asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tarkastella mihin suuntaan työyhteisö kehittyy. (Suosivu 2011, 97–98.)

Mittarit voidaan jakaa ennakoiviin sekä reagoiviin mittareihin. Ennakoivat mittarit mahdollistavat puuttumisen mahdollisiin ongelmiin hyvissä ajoin, ja tällaisia mittareita ovat esimerkiksi läheltä piti –ilmoitukset, työntekijöiden turvallisuusaloitteet, kehityskeskustelut, koulutusseuranta ja erilaiset auditoinnit. Jo tapahtuneiden asioiden syitä tutkitaan reagoivien mittareiden avulla, ja tällaisia ovat esimerkiksi viranomaisten huomautukset, tapaturmat, henkilöstövaihtuvuus, henkilöstön osaaminen, sairauspoissaolot ja ylitöiden määrä. (Suonsivu 2011, 98–100.)

Työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä esiintyviä epäkohtia ja vaaratekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on myös edistää hyvien työolojen syntymistä ja pyrkiä parantamaan työntekijöiden työssä selviytymistä ja työn hallintaa. Tutkimusten avulla pyritään kehittämään hyviä käytäntöjä toimintamalleiksi ja näin ollen parantamaan tuottavuutta sekä edistämään kilpailukykyä. (Suonsivu 2011, 102)

4.7 Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen toimintaan

4.7.1 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö

Työhyvinvointiin liittyviin asioihin löytyy pykälää monista eri laeista. Selvimmin työhyvinvointiin liittyyneen työturvallisuuslaki, mutta myös työsopimuslaki sekä työterveyshuoltolaki sisältävät pykälää koskien työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä, jotka ovat kytköksissä työhyvinvointiin.

Työsopimuslain (55/2001) yleisvelvoitteen mukaisesti ”työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” Työnantajan on siis huolehdittava työpaikan työilmapiiristä, työntekijöiden suoriutumisesta työssä sekä mahdollisuuksista kehittyä, eli toisin sanoen edistettävä työhyvinvointia työpaikalla. Työsopimuslain lisäksi perustuslaissa (738/2002) on säädetty työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Tasapuolinen kohtelu edesauttaa työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta ja näin ollen ylläpitää työhyvinvointia.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työ ei saa vaarantaa työntekijän fyysistä eikä psyykkistä terveyttä. Laissa on myös asetettu työnantajalle erilaisia velvollisuuksia työturvallisuudesta huolehtimiseksi esimerkiksi työympäristössä tai työn suunnittelussa. Työterveyshuoltolain (1383/2001) työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyshuollon työstä aiheutuvien terveyshaittojen ennalta ehkäisemiseksi ja työntekijän terveyden ja työkyvyn edistämiseksi.

Työturvallisuuslaki (738/2002) sekä työsopimuslaki (55/2001) molemmat velvoittavat työnantajan lisäksi myös työntekijän edistämään työturvallisuutta noudattamalla työnantajan ohjeita ja määräyksiä sekä huolehtimalla omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työturvallisuuden ja terveyden edistäminen eli toisin sanoen työhyvinvoinnista huolehtiminen on siis molempien osapuolien, niin työnantajan kuin työntekijänkin, vastuulla.

4.7.2 Työhyvinvointi ja kilpailukyky

Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen, joten työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Alla olevassa kuviossa 5 on kuvattu millaisia välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä saadaan aikaan. (Työterveyslaitos 2015b.)

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Voimavarainen Motivoitunut Sitoutunut Innovatiivinen Haluaa olla töissä	Sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät Tehokas työaika lisääntyy Yksilön tuottavuus kasvaa	Työn tuottavuus paranee Työn laatu paranee Innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin edistämisen talousvaikutukset (mukaillen Työterveyslaitos 2015b).

Hyvinvoinnin edistämisen tulee olla kokonaisvaltaista ja laaja-alaista, jotta sillä on pysyvä ja pitkäkestoinen vaikutus. Edistävää toimintaa voidaan kohdistaa esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Jotta edistävä toiminta olisi kokonaisvaltaista, tulee johtamisen olla osallistavaa ja koko henkilöstön mukana toiminnassa. Terveiden edistäminen tulee huomioida kaikilla organisaatiotasoilla, toiminnoissa ja päätöksenteossa, ja toiminta on ratkaisu- sekä voimavarieskeistä. (Työterveyslaitos 2015a.)

4.7.3 Työhyvinvointi ja kustannukset

Työhyvinvoinnin puutteellisuus aiheuttaa kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaolojen muodossa. Sairauspoissaolojen osuus palkkakustannuksista on keskimäärin n. 5 % ja kalleimmiksi tulevat lyhyet 1–3 päivän sairauspoissaolot. Lyhyistä poissaoloista suuri osa johtuu todennäköisesti työpahoinvoinnista tai työssä viihtymättömyydestä. (Virolainen 2012, 121.)

Työpahoinvoinnista aiheutuvat sairauspoissaolojen kustannukset voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin. On huomioitava, että kaikki sairauspoissaolot eivät ole

pelkästään työntekijän työhyvinvoinnista riippuvaisia, vaan sairauspoissaoloja saattaa kertyä esimerkiksi lapsen sairastumisen takia. Suorat kustannukset voidaan laskea numeerisesti ja niitä aiheuttavat sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä ennenaikaiset eläkkeet. Suorien kustannusten lisäksi yritys kärsii epäsuorista kustannuksista, joiden laskeminen on hankalampaa. Epäsuoria kustannuksia ovat heikentynyt työtehokkuus, vähentynyt innovatiivisuus ja uudistuminen sekä muutosvastarinta, ja näiden aiheuttama tuottavuuden laskemista on hankala arvioida numeerisesti. (Virolainen 2012, 121–122.)

5 Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely

5.1 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Määrällinen tutkimus on prosessi, joka etenee määrätyssä järjestyksessä ja epäonnistessaan alkaa aina alusta. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, johon haetaan vastausta. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi määritellään tarvittava tieto ja mistä ja miten se hankitaan. (Kananen 2011, 20–21.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaksi muodostui esimiesten perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin ja sen ratkaisemiseksi perehdyttiin teoriaan esimiestyöstä, perehdytyksestä ja työhyvinvoinnista.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavan ilmiön muuttujat eli mitattavat asiat tunnetaan ja mittausten perusteella pyritään tekemään yleistyksiä. Määrällisten mittareiden avulla voidaan tutkia esimerkiksi sitä, kuinka paljon jokin tekijä vaikuttaa johonkin toiseen tekijään, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty. Määrällinen tutkimus edellyttää riittävää määrää havaintoyksiköitä, jotta tulokset ovat luotettavia ja yleistettävissä koko perusjoukkoon. (Kananen 2011, 17–18.) Tämän opinnäytetyön kysely lähetettiin kaikille yrityksen lähiesimiehille, jolloin kysely on lähetetty koko perusjoukolle ja näin ollen vastausprosentin ollessa tarpeeksi korkea, on tutkimuksen tulokset yleistettävissä koko perusjoukkoon.

5.2 Tutkimuksen suunnittelu

5.2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu yrityksen esimiesten työhyvinvointia ja perehdytyksen vaikutusta siihen. Tutkimuskysymyksiä muodostui kolme: millainen esimiesten perehdytysprosessi yrityksessä on käytössä, miten perehdytys vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin ja millä tasolla esimiesten työhyvinvointi on? Näiden tutkimuskysymysten avuksi tuotettiin teorian pohjalta apukysymyksiä, joita käytettiin kyselylomakkeessa. Apukysymysten avulla saatiin vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan. (Kananen 2011, 23–28.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka on yleisin tiedonkeruumenetelmä määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Kyselyssä käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset olivat vaihtoehto- ja asteikkokysymyksiä, jossa vastausvaihtoehdot oli määritelty valmiiksi. Avoimia kysymyksiä käytettiin lisätiedon keräämiseksi. Kysely oli standardoitu eli vakioitu, jolloin kaikilta kyselyyn vastaajilta kysyttiin sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla (Vilkkä 2015, 94). Tämän opinnäytetyön kyselylomake on luotu e-lomakkeella. Kyselylomake jaettiin aihepiireittäin, ja se koostui kolmesta osasta: taustakysymykset, perehdytystä koskevat kysymykset ja työhyvinvointia koskevat kysymykset. Kysymykset muotoiltiin jokapäiväiselle käyttökielelle, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla (Kananen 2008, 25). Kyselylomakkeen kysymykset luotiin niin, että kyselyyn vastaajaa ei voitu yksilöidä tai jäljittää vastausten perusteella. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman aidot ja todenmukaiset vastaukset.

Paras tapa lähettää kysely oli sähköposti, koska perusjoukko muodostui riittävän suuresta määrästä yrityksen lähiesimiehiä, joilla kaikilla oli teknisesti mahdollista vastata kyselylomakkeeseen (Vilkkä 2015, 95). Kysely lähetettiin sähköpostitse yrityksen toimipaikkojen tavaratalopäälliköille. Saateviestissä pyydettiin välittämään kysely perusjoukkoon kuuluville työntekijöille sekä ilmoittamaan, kuinka monelle kysely oli välitetty vastausprosentin määrittämiseksi. Vastausaikaa kyselyyn annettiin 2,5 viikkoa, ja puolessa välissä vastausaikaa lähetettiin muistutusviesti niille tavaratalopäälliköille, jotka eivät olleet vielä ilmoittaneet viestiä välitetyksi eteenpäin.

5.2.2 Taustakysymykset

Taustakysymyksiä oli kahdeksan, ja niiden avulla vastaajat voitiin jakaa erilaisiin ryhmiin. Ryhmittely oli tärkeää, sillä ilman sitä vertailu eri ryhmien vastauksien välillä oli mahdotonta. Kaikki taustakysymykset olivat pakollisia, mutta osassa oli huomioitu vastaushaluttomuus ”en halua vastata” -vastausvaihtoehdolla.

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan ikää. Mikäli vastaaja ei halunnut paljastaa ikäänsä, häntä ohjeistettiin antamaan iäksi arvo 0. Toisella kysymyksellä kartoitettiin vastaajien sukupuoli, ja kysymykseen oli mahdollista vastata ”en halua kertoa”. Kolmas kysymys määrittäi vastaajan koulutustaustan ylimmän käydyn koulutusasteen mukaan. Neljännellä kysymyksellä tiedusteltiin vastaajan kokonaistyökokemusta ja vastausvaihtoehdot oli annettu porrastetusti ”alle 2 vuotta” sekä ”yli 13 vuotta” vaihtoehtojen välillä.

Loput taustakysymykset koskivat vastaajan työuraa yrityksen palveluksessa. Viides kysymys määrittäi vastaajan työuran pituuden yrityksessä ja vastausvaihtoehdot olivat porrastetusti ”alle vuoden” ja ”yli 9 vuotta” vastausvaihtoehtojen välillä. Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan nykyistä toimenkuvaa. Toimenkuvat oli lueteltu vetoalikkoon, josta vastaaja valitsi oman toimenkuvansa. Seuraavaksi kysyttiin, kuinka kauan vastaaja oli toiminut nykyisessä tehtävässä. Vastaus annettiin täysinä vuosina pyöristäen lähimpään kokonaislukuun. Tähän kysymykseen liittyi lisäkysymys, jonka vastaaja rasti mikäli oli aloittanut esimiehenä uudessa, perustettavassa tavaratalossa. Kahdeksannella kysymyksellä tiedusteltiin, oliko vastaaja toiminut esimiestehtävässä ennen nykyistä toimenkuvaa.

5.2.3 Perehdytystä koskevat kysymykset

Perehdytystä koskevien kysymysten alussa oli johdanto, jossa vastaajalle selvennettiin mistä näkökulmasta kysymyksiin tuli vastata. Perehdytystä koskevia kysymyksiä oli yhteensä kahdeksan. Perehdytyskysymykset olivat pääasiallisesti strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot oli määritelty valmiiksi. Avoimia kysymyksiä käytettiin tarkentavina kysymyksinä lisätietojen saamiseksi.

Ensimmäinen kysymys oli tarkoitettu kaikille vastaajille, ja sillä määriteltiin oliko vastaaja saanut perehdytystä nykyiseen toimenkuvaansa tehtävässä aloittaessaan. Mikäli

vastaaja oli saanut perehdytyksen toimenkuvaansa, vastasi hän kysymyksiin 2–6. Mikäli vastaaja ei ollut saanut perehdytystä, siirtyi hän kysymykseen 7.

Kysymykset 2–6 käsittelivät toimenkuvaan saatua perehdytystä. Vastaajalta tiedusteltiin oliko saatu perehdytys riittävä, ja mikäli vastaus oli ”ei”, pyydettiin avoimeen tekstikenttään selvitys mitä vastaaja olisi kaivannut lisää. Kolmannella kysymyksellä määriteltiin perehdytyksessä käytettyjä tapoja. Vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi, ja vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Neljäs kysymys tiedusteli, pyydettiinkö perehdyttämisestä palautetta kyllä/ei-vastausvaihtoehdoilla. Viidennellä kysymyksellä tiedusteltiin, sujuiko perehdytys vastaajan mielestä järjestelmällisesti. Kuudennessa kysymyksessä ”onko perehdytyksellä ollut vaikutusta työhyvinvointiisi” vastaaja otti kantaa, oliko perehdytys lisännyt tai heikentänyt hänen työhyvinvointiaan. Vastaaja saattoi myös valita ”perehdytyksellä ei ole ollut vaikutusta työhyvinvointiini” tai ”en osaa sanoa” -vaihtoehdot.

Kysymys 7 oli tarkoitettu niille vastaajille, jotka eivät olleet saaneet perehdytystä toimenkuvaansa. Kysymyksellä tiedusteltiin, olisiko vastaaja kaivannut perehdytystä toimenkuvaansa ja avoimella lisäkysymyksellä pyrittiin selvittämään, mihin asioihin perehdytystä olisi kaivattu.

Kahdeksas kysymys oli tarkoitettu kaikille vastaajille ja sen avulla selvitettiin, oliko vastaaja saanut toimenkuvaansa lisäkoulutusta tai vastaavaa myöhemmin, ja mikäli ei ollut saanut, olisiko kaivannut sellaista.

5.2.4 Työhyvinvointia koskevat kysymykset

Työhyvinvointia koskevia kysymyksiä oli neljä ja niillä kartoitettiin vastaajan työhyvinvoinnin tasoa. Kysymyksistä kolme sisälsi erilaisia väittämiä ja niihin oli pakollista vastata. Vastaajien asenteita väittämiä kohtaan mitattiin Likertin-asteikolla, joka oli jaettu yhdestä neljään. Asteikon toisessa laidassa oli vaihtoehto ”täysin samaa mieltä” arvolla 4 ja toisessa laidassa ”täysin eri mieltä” arvolla 1. Arvojen 4 ja 1 välistä löytyivät vaihtoehdot ”hieman samaa mieltä” ja ”hieman eri mieltä” arvoilla 3 ja 2. Vastausvaihtoehdoissa ei ollut ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa, jolloin vastaaja oli pakotettu ottamaan kantaa väittämiin.

Yhdeksäs kysymys koostuu 13 väittämästä, jotka oli luotu työhyvinvoinnin portaattimallin pohjalta. Kymmenes kysymys sisälsi 10 väittämää, jotka käsittelivät vastaajan psyykkisen työhyvinvoinnin kokemuksia työssään. 11.kysymys sisälsi kahdeksan väittämää, jotka koskivat esimiesosaamista sekä ammattitaidon kokemista osana työhyvinvointia.

Viimeinen työhyvinvointia koskeva kysymys käsitteli työpahoinvointia. Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää, oliko vastaaja kokenut joitain luetelluista työpahoinvoinnin muodoista, ja vaihtoehtoja pystyi valitsemaan useamman. Vaihtoehtona oli myös ”en osaa/halua vastata”, jolloin kysymys ei ollut pakollinen.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Taustamuuttujat

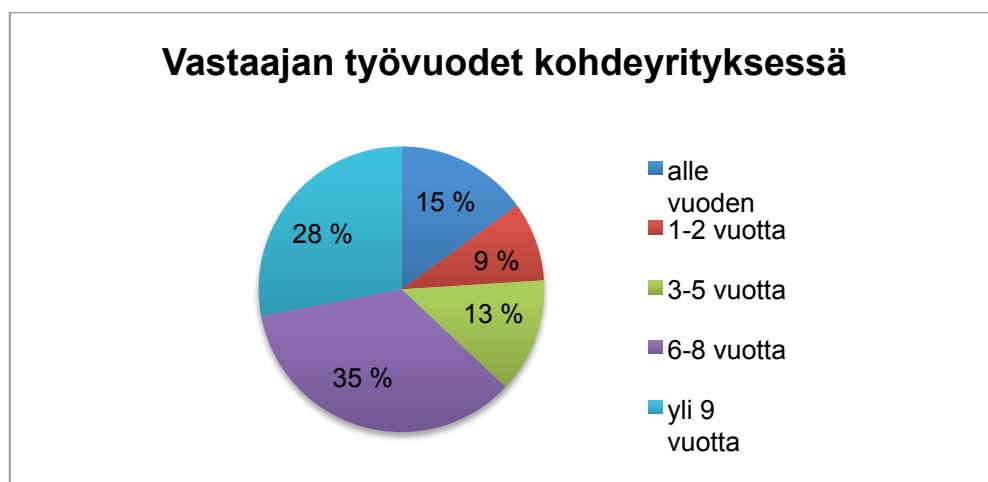
Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Ensin käsitellään taustakysymykset, jonka jälkeen siirrytään perehdytystä koskeviin kysymyksiin. Työhyvinvointia koskevat kysymykset käsitellään luvun lopussa. Kyselyn otanta muodostui kohdeyrityksen 117 lähiesimiehestä. Kyselyyn vastasi 89 lähiesimiestä, ja vastausprosentti oli 76 %. Tutkimuksen aineisto käsiteltiin SPSS-ohjelmaa sekä Microsoft Office Excel -ohjelmaa käyttäen.

Kyselyyn vastasi 89 lähiesimiestä, joista 49 % oli miehiä ja 51 % naisia. Vastaajien ikä sijoittui välille 22–58 vuotta. Neljä vastaajaa ei halunnut kertoa ikäänsä. Vastaajien keski-ikä oli 34 vuotta. Kuviosta 6 on nähtävissä, että valtaosa vastaajista (69 %) on alle 40-vuotiaita. Valtaosa vastaajista (63 %) ilmoitti ylimmäksi koulutustaustakseen ammattikoulun. 17 % vastaajista ilmoitti koulutukseksi ylioppilas, 12 % ammattikorkeakoulun, 3 % peruskoulun, 1 % yliopiston ja 4 % jonkin muun.



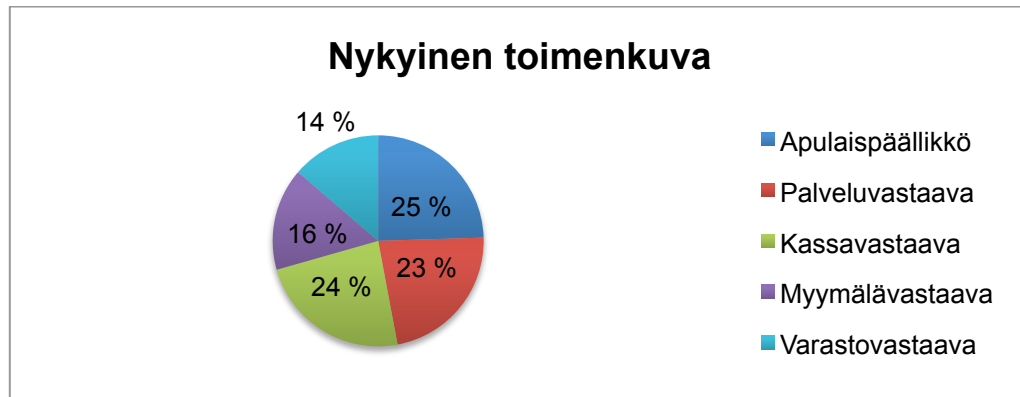
Kuvio 6. Vastaajan ikä.

Yli puolet vastaajista (60 %) ilmoitti työkokemukseen yli 13 vuotta. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut kokonaistyökokemukseen alle kahta vuotta. 5 % vastaajista ilmoitti työkokemukseen 2–5 vuotta, 14 % 6–8 vuotta ja 21 % 9–12 vuotta. Kuviosta 7 nähdään, että suurin osa vastaajista (35 %) on työskennellyt kohdeyrityksessä kuudesta kahdeksaan vuotta ja 28 % vastaajista on työskennellyt kohdeyrityksessä yli yhdeksän vuotta. 15 % vastaajista on työskennellyt kohdeyrityksessä alle vuoden, 9 % on työskennellyt 1–2 vuotta ja 14 % vastaajista on työskennellyt kohdeyrityksessä 3–5 vuotta.



Kuvio 7. Vastaajan työvuodet kohdeyrityksessä.

Kuviosta 8 on nähtävissä, että 25 % vastaajista ilmoitti olevansa apulaispäällikkö, 23 % palveluvastaava, 24 % kassavastaava, 16 % myymälävastaava ja 14 % varastovastaava. Kaikissa kohdeyrityksen toimipaikoissa ei ole varastovastaavaa, ja joissain toimipaikoissa toimenkuva on useammalla henkilöllä.



Kuvio 8. Vastaajan toimenkuva.

Taulukosta 1 on nähtävissä, että apulaispäällikön (AP) tehtävässä toimii miehiä hieman enemmän kuin naisia. Palveluvastaavista (PV) lähes kaikki ovat miehiä ja kassavastaavista (KV) lähes kaikki ovat naisia. Myymälävastaavan (MV) toimenkuvassa toimii enemmän naisia ja varastovastaavina (VV) enemmän miehiä.

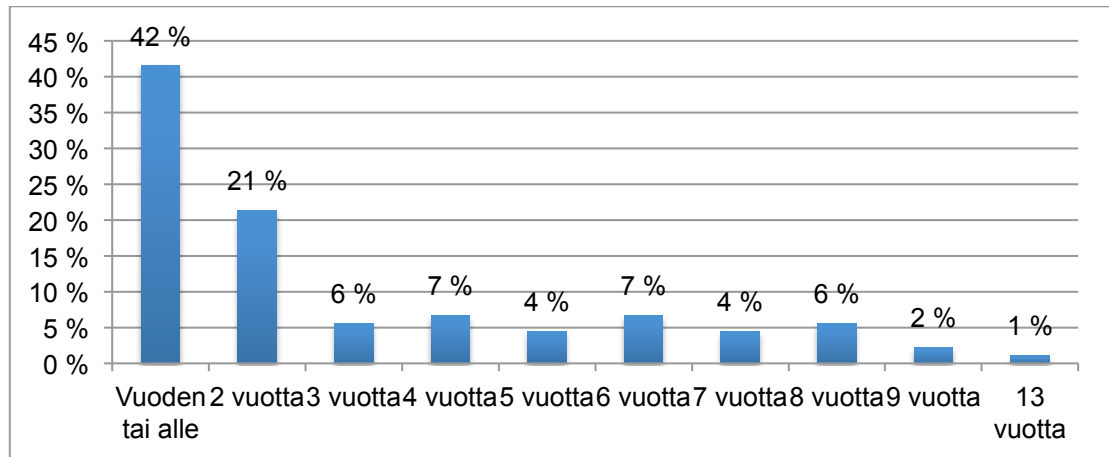
Taulukko 1. Toimenkuvat sukupuolen mukaan jaoteltuna.

	Nykyinen toimenkuvasi					Yhteensä
	AP	PV	KV	MV	VV	
Mies	12	17	2	4	9	44
Nainen	10	3	19	10	3	45
Yhteensä	22	20	21	14	12	89

Apulaispäälliköistä 81 % on työskennellyt kohdeyrityksessä kuusi vuotta tai kauemmin. Palveluvastaavista 46 % on työskennellyt yrityksessä kuudesta kahdeksaan vuotta. Kassavastaavista 76 % on työskennellyt yrityksessä kolme vuotta tai pidempään ja 19 % alle vuoden. Myymälävastaavista 50 % ja varastovastaavista 75 % on ollut yrityksen palveluksessa kuusi vuotta tai pidempään.

Kuviosta 9 ilmenee, että 42 % vastaavista on toiminut nykyisessä toimenkuvassaan vuoden tai alle vuoden ja 21 % on hoitanut nykyistä toimenkuvaansa kaksi vuotta.

Kolme vuotta tai pidempään toimenkuvaa hoitaneiden prosentuaaliset osuudet ovat huomattavasti pienempiä, yhden ja seitsemän prosentin välillä.



Kuvio 9. Toimiminen nykyisessä toimenkuvassa.

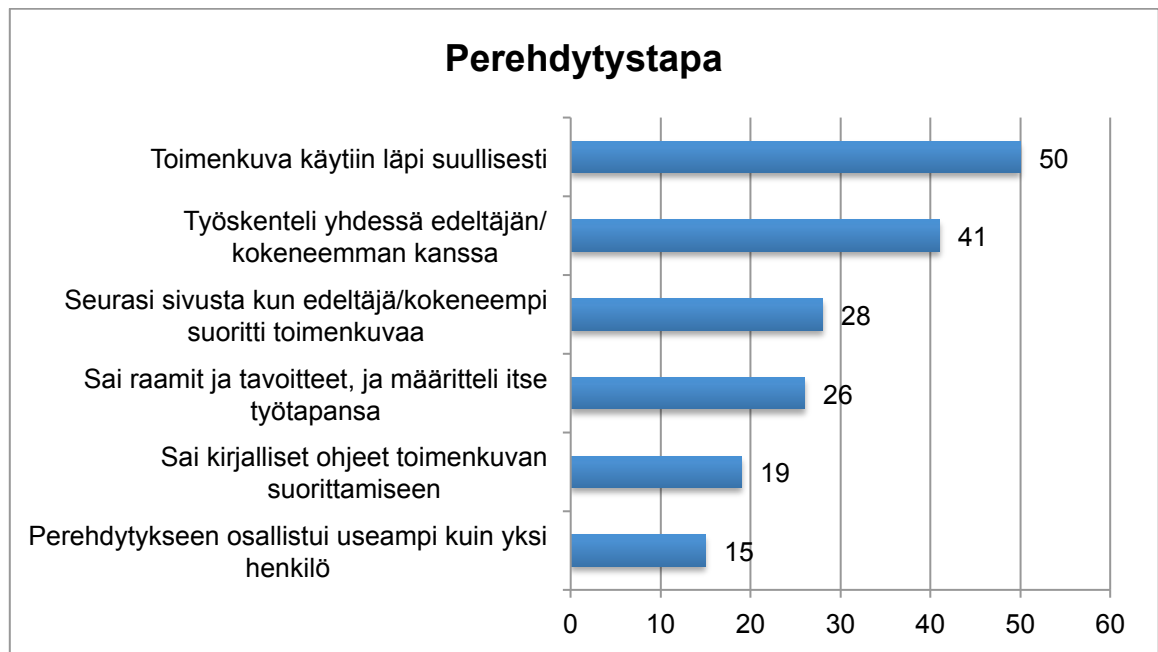
Melkein neljäsosa vastaajista (23 %) on aloittanut esimiehenä uudessa toimipaikassa. 55 % vastaajista on toiminut esimiestehtävissä ennen nykyistä toimenkuvaansa ja 45 % vastaajista on esimiestehtävissä ensimmäistä kertaa työuransa aikana.

6.2 Perehdytyksen nykytila

66 % vastaajista (59 henkilöä) ilmoitti saaneensa perehdytyksen nykyiseen toimenkuvaansa tehtävässä aloittaessaan. 34 % (30 henkilöä) vastasi ettei saanut perehdytystä. 62 vastaajaa vastasi kysymykseen ”oliko perehdytys mielestäsi riittävä”, joten kysymys keräsi kolme vastausta sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät olleet saaneet perehdytystä. Vastanneista 71 % oli sitä mieltä, että perehdytys oli riittävä, ja 29 % piti perehdytystä riittämättömänä. Avoimeen kysymykseen ”mitä olisit kaivannut perehdytykseltä lisää” vastasi 16 henkilöä, ja vastauksista nousi esille lisäperehdytyksen tarvetta muun muassa toimenkuvaan, toimintamalleihin sekä toimintatapoihin erilaisissa tilanteissa.

Perehdytystavoista kysyttäessä vastaaja saattoi valita useamman vaihtoehdon, ja vaihtoehdot keräsivät yhteensä 179 valintaa. Perehdytyksen saaneita vastaajia oli 59 henkilöä, joten yksi vastaaja valitsi keskimäärin kolme vaihtoehtoa. Kuviossa 10 esitetään vastausten jakautuminen vaihtoehtojen mukaan. Vaihtoehto ”toimenkuvani käytiin läpi suullisesti” keräsi eniten valintoja (50 kappaletta). Seuraavaksi eniten valintoja (41 kappaletta) keräsi vaihtoehto ”työskentelin yhdessä edeltäjän/kokeneemman kanssa”. Vaihto-

ehto ”seurasin sivusta kun edeltäjä/kokeneempi suoritti toimenkuvaa” sai 28 valintaa ja ”sain raamit ja tavoitteet, jonka jälkeen määrittelin itse työtapani” -vaihtoehto keräsi 26 valintaa. ”Sain perehdytyksessä kirjalliset ohjeet toimenkuvani suorittamiseen” -vaihtoehto keräsi 19 valintaa. Viiteentoista perehdytykseen osallistui useampi kuin yksi henkilö.



Kuvio 10. Perehdytystapa.

61 vastaajaa vastasi kysymyksiin pyydettiinkö perehdyttämisestä palautetta, sujuiko perehdyttäminen henkilön mielestä järjestelmällisesti ja onko perehdytyksellä ollut vaikutusta henkilön työhyvinvointiin. 16 % vastaajista ilmoitti, että palautetta perehdyttämisestä pyydettiin ja suurimmalta osalta vastaajia (84 %) palautetta ei pyydetty. 67 % vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys sujui järjestelmällisesti ja 33 % oli eri mieltä. Taulukosta 2 on nähtävissä, että 34 % vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys on lisännyt heidän työhyvinvointiaan ja 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytyksellä ei ole ollut vaikutusta työhyvinvointiin. 26 % vastaajista ei osannut sanoa onko perehdytyksellä ollut vaikutusta työhyvinvointiin.

Taulukko 2. Perehdytyksen vaikutukset vastaajan työhyvinvointiin.

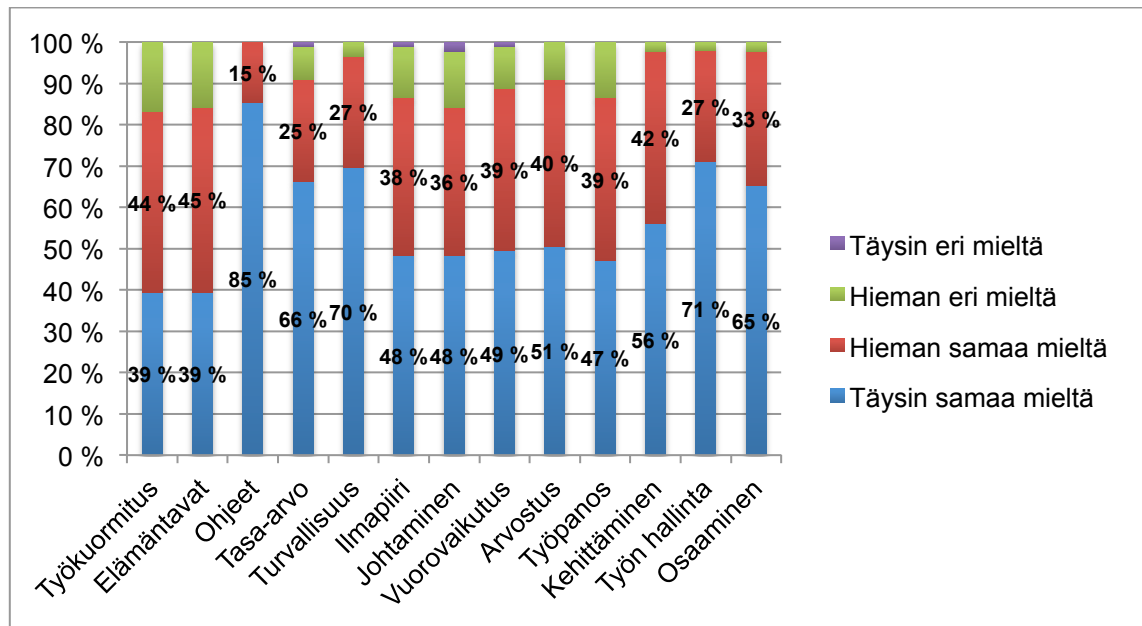
Onko perehdytyksellä ollut vaikutusta työhyvinvointiisi

	Määrä	Prosentti
Perehdytys on lisännyt työhyvinvointiani	20	23 %
Perehdytyksellä ei ole ollut vaikutusta työhyvinvointiini	25	28 %
En osaa sanoa onko perehdytyksellä ollut vaikutusta työhyvin	16	18 %
Vastannut kysymykseen	61	69 %
Ei vastannut kysymykseen	28	31 %
Vastaajien määrä yhteensä	89	100 %

Niiltä vastaajilta, jotka eivät olleet saaneet perehdytystä, kysyttiin olisivatko he kaivanneet perehdytystä toimenkuvaansa. 33 henkilöä vastasi kysymykseen, ja yli puolet vastanneista (60 %) olisi kaivannut perehdytystä. 18 vastaajaa kertoi avoimessa kentässä mihin olisi kaivannut perehdytystä, ja lähes jokainen vastaaja nosti esiin työnkuvan, odotukset, vastuut ja velvollisuudet. 66 % kaikista vastaajista on saanut lisäkoulutusta toimenkuvaansa myöhemmin, 33 % ei ole saanut lisäkoulutusta ja 1 % on jättänyt vastaamatta kysymykseen. Niistä vastaajista, jotka eivät ole saaneet lisäkoulutusta, 69 % olisi kaivannut sitä ja 31 % ei.

6.3 Työhyvinvoinnin taso

Esimiesten työhyvinvoinnin tasoa mitattiin erilaisilla väittämillä. Väittämät oli jaettu kolmeen osaan: ensimmäisessä osassa väittämät oli koottu työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti ja toisessa osassa väittämät koskivat henkilön toimenkuvaa sekä työskentelyä. Kolmannessa osassa henkilö arvioi omia esimiestaitojaan väittämien avulla.



Kuvio 11. Vastaajien mielipiteet eri väittämistä.

Kuviossa 11 on esitetty ensimmäisen väittämäosan vastaukset. Kolme ensimmäistä väittämää koskivat työhyvinvoinnin portaat -mallin ensimmäistä porrasta eli psyko-fysiologisia perustarpeita. Kysyttäessä kokiko vastaaja työkuormituksen sopivaksi 39 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 44 % oli hieman samaa mieltä ja 17 % oli hieman eri mieltä. Minulla on terveelliset elämäntavat -väittämään 39 % vastasi täysin samaa mieltä, 45 % hieman samaa mieltä, 16 % hieman eri mieltä. 85 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”noudatan työnantajan antamia ohjeita” kanssa. 15 % oli hieman samaa mieltä. Ensimmäisessä kolmessa väittämässä kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämien kanssa.

Seuraavat kaksi väittämää koskivat työhyvinvoinnin portaiden toista askelmaa eli turvallisuuden tarvetta. Täysin samaa mieltä tasa-arvoisessa työympäristössä työskentelemisestä oli 66 % vastaajista ja hieman samaa mieltä 25 % vastaajista. 8 % oli hieman eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. 70 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ”työskentelemisen turvallisessa ympäristössä” -väittämän kanssa. 27 % vastaajista oli väittämän kanssa hieman samaa mieltä ja 3 % hieman eri mieltä.

Työhyvinvoinnin portaiden kolmannen askelman eli liittymisen tarvetta tiedusteltiin kolmella väittämällä. Työyhteisömme työilmapiiri on hyvä -väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 48 % vastaajista ja 38 % oli hieman samaa mieltä. 12 % vastaajista oli hieman eri mieltä ja 1 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. 48 % vastaajista oli täysin

samaa mieltä, että työyhteisössä noudatetaan hyviä johtamiskäytäntöjä. Väittämän kanssa hieman samaa mieltä oli 36 % vastaajista, 14 % oli hieman eri mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. 49 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että vuorovaikutus on toimivaa. 39 % oli hieman samaa mieltä, 10 % hieman eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä.

Seuraavat neljä väittämää koskivat työhyvinvoinnin portaiden neljättä porrasta eli arvostuksen tarvetta. 51 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että heitä kohdellaan arvostavasti. 40 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 9 % hieman eri mieltä. 47 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että heidän työpanoksensa huomioidaan. 39 % vastaajista oli hieman samaa mieltä, 14 % hieman eri mieltä. 56 % vastaajista on täysin samaa mieltä, että he kehittävät aktiivisesti yksikkönsä toimintaa. 42 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 2 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämien kanssa.

Ensimmäisen väittämäosan kaksi viimeistä kysymystä käsittelivät työhyvinvoinnin portaiden viimeistä eli viidettä askelmaa, itsensä toteuttamisen tarvetta. 71 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he hallitsevat oman työnsä. 27 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 2 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. 65 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että ylläpitävät omaa osaamistaan. 33 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 2 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämien kanssa.



Kuvio 12. Ensimmäisen väittämäosan keskiarvot.

Kuten kuvioista 12 nähdään, ensimmäisen osan väittämien keskiarvot sijoittuvat välille 3,2–3,9 arviointiasteikon ollessa 1–4. Ensimmäisen osan keskihajonta sijoittui välille 0,35–0,79 ja väittämiin vastasi kaikki 89 vastaajaa.

Toisen väittämäosassa esitettiin väittämiä, jotka koskivat henkilön työnkuvaa sekä työtä. 75 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että toimenkuva on hänelle selvä. 18 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 7 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. 85 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he selviävät työstään itsenäisesti. 14 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 1 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. 74 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”tiedän mitä minulta odotetaan” kanssa. 21 % vastaajista oli väittämän kanssa hieman samaa mieltä ja 5 % hieman eri mieltä. Kuukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämien kanssa.

74 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he kokevat työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. 21 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 5 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. 53 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he kokevat heidän työpanostaan arvostettavan. 35 % vastaajista oli hieman samaa mieltä, 11 % hieman eri mieltä ja 1 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. 25 % vastaajista oli täysin samaa, että saa tarpeeksi palautetta työstään. Hieman samaa mieltä väittämän kanssa oli 52 % vastaajista, hieman eri mieltä 21 % ja täysin eri mieltä 2 % vastaajista.

75 % vastaajista on täysin samaa mieltä, että he ovat motivoituneita työhönsä. 20 % oli väittämän kanssa hieman samaa mieltä, 3 % hieman eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä. 57 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he saavat riittävästi tukea esimieheltään. 33 % vastaajista oli hieman samaa mieltä, 5 % hieman eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. 58 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että saavat tukea ja kannustusta kollegoiltaan. 30 % vastaajista oli hieman samaa mieltä, 10 % hieman eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kaikki vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä (75 %) tai hieman samaa mieltä (25 %) väittämän ”pystyn olemaan tukena alaisilleni” kanssa.



Kuvio 13. Toisen väittämäosion keskiarvot.

Kuviosta 13 on luettavissa, että toisen osion väittämien keskiarvot sijoittuvat välille 2,9–3,8 arviointiasteikon ollessa 1–4. Toisen osan keskihajonta sijoittui välille 0,39–0,82 ja väittämiin vastasi kaikki 89 vastaajaa.

Viimeisen osion väittämät käsittelivät ammattitaitoa. 62 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he antavat alaisilleen palautetta. Väittämän kanssa hieman samaa mieltä oli 37 % vastaajista ja hieman eri mieltä 1 %. 72 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he puuttuvat epäkohtiin ja virheisiin. 27 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 1 % hieman eri mieltä. 36 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he motivoivat alaisensa huippusuorituksiin. 62 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 2 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämien kanssa.

67 % oli täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät ratkaisemaan ongelmatilanteet itsenäisesti. 32 % vastaajista oli hieman samaa mieltä ja 1 % hieman eri mieltä väittämän kanssa. 52 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he tuntevat lain asettamat esimiehen velvollisuudet ja 35 % oli hieman samaa mieltä. 12 % vastaajista oli hieman eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. 57 % oli täysin samaa mieltä siitä, että heillä on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. 42 % oli hieman samaa mieltä ja 1 % hieman eri mieltä väittämän kanssa.

Vastaajista 60 % oli täysin samaa mieltä, että he osaavat tasapainottaa työn ja vapaa-ajan. 34 % vastaajista oli hieman samaa mieltä, 5 % hieman eri mieltä ja 2 % täysin eri

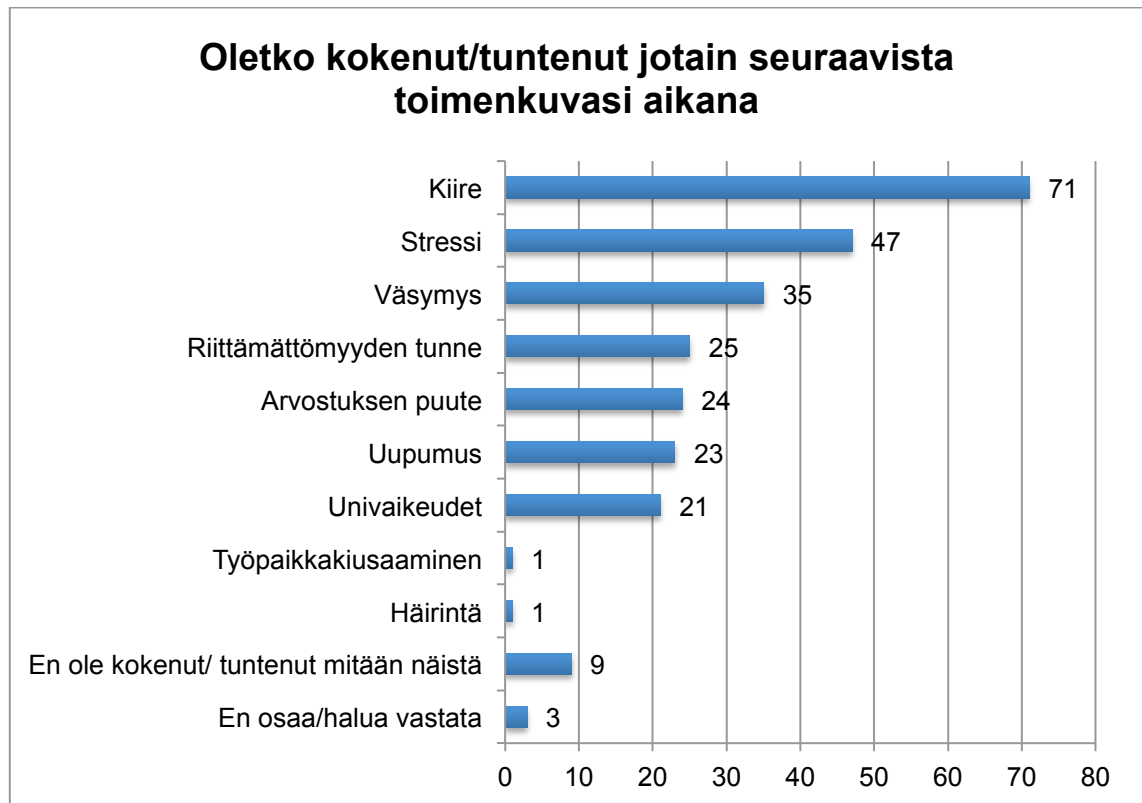
mieltä väittämän kanssa. 58 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he osaavat priorisoida ja hallita omaa ajankäyttöään. 34 % vastaajista oli hieman samaa mieltä, 7 % hieman eri mieltä ja 1 % täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 14. Kolmannen väittämäosion keskiarvot.

Kuviossa 14 on esitetty kolmannen väittämäosion vastausten keskiarvot. Keskiarvot sijoittuvat välille 3,4–3,7 arviointiasteikon ollessa 1–4. Keskihajonta sijoittui välille 0,48–0,74 ja väittämiin vastasi kaikki 89 vastaajaa.

Lopuksi kysyttiin, onko vastaaja kokenut tai tuntenut valmiiksi lueteltuja kokemuksia ja tuntemuksia toimenkuvansa aikana. Vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon ja valintoja tehtiin yhteensä 260 kappaletta (kuvio 15). Ylivoimaisesti eniten valintoja sai kiire (71 valintaa) ja toiseksi eniten stressi (47 valintaa). Kolmanneksi eniten valintoja keräsi väsymys (35 valintaa). Riittämättömyyden tunne valittiin 25 kertaa, arvostuksen puute 24 kertaa ja univaikeudet 21 kertaa. Häirintä ja työpaikkakiusaaminen valittiin kumpikin yhden kerran. ”En ole kokenut/tuntenut mitään näistä” -vaihtoehto sai yhdeksän valintaa ja ”en osaa/halua vastata” -vaihtoehto kolme valintaa.



Kuvio 15. Oletko kokenut/tuntenut jotain seuraavista toimenkuvasi aikana.

7 Johtopäätökset

7.1 Työkokemus ja perehdytys

Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että kaikilla vastaajilla on ollut työkokemusta ennen kohdeyrityksen palvelukseen siirtymistä. Vastaajilla on ollut pääasiallisesti vähintään neljä vuotta työkokemusta kohdeyrityksen palveluksessa ennen nykyiseen toimenkuvaan siirtymistä. Hyppäsen (2013, 13) mukaan tilanteessa, jossa esimieheksi noudaan tiiminvetäjän roolia tai työntekijöiden joukosta, on omat haasteensa esimerkiksi henkilöstön sopeutumisen kannalta. Suurin osa vastaajista on toiminut tehtävänsään kaksi vuotta tai vähemmän, mikä selittyy osaksi kohdeyrityksen kehittymisen ja kasvun myötä. Kohdeyritys kehittänyt toimintaansa yhtenäistämällä toimenkuvia kaikissa toimipaikoissa. Yritys on myös laajentanut toimintaansa avaamalla uusia toimipaikkoja, ja melkein neljäsosa vastaajista kertoikin aloittaneensa esimiehenä uudessa toimipaikassa. Uusi organisaatio ja uusi tehtävä tuovat esimiehelle paljon uutta opittavaa

niin organisaatiossa kuin tehtävässäkin, jolloin on tärkeää, että esimiehellä itsellään on halu oppia ja suoriutua työstään (Hyppänen 2013, 12; Jalava 2001, 19).

Suurin osa vastaajista sai perehdytyksen toimenkuvaansa ja pääasiallisesti perehdytys koettiin riittäväksi. Ne vastaajat, jotka kokivat perehdytyksen riittämättömäksi, nostivat avoimissa vastauksissaan esille samoja asioita kuin ne vastaajat, jotka eivät saaneet perehdytystä ollenkaan. Osa-alueet, joille perehdytystä kaivattiin lisää, olivat työnkuva ja odotukset, vastuut ja velvollisuudet sekä toimintamallit ja toimintatavat erilaisissa tilanteissa.

”Kaiken kattavaa perehdytystä ei varmasti pystytä ikinä järjestämään mutta työnkuvan mahdollisuuksia, velvollisuuksia sekä keinoja voisi hieman tarkentaa.”

”Tarkempi tehtäväkuva ja lista päivittäisistä, viikoittaisista, sekä kuukausittaisista työtehtävistä, jotka kuuluvat toimenkuvaan auttaisi.”

” Toimenkuvaan, vastuisiin, oikeuksiin...”

”Esimiehen vastuisiin ja velvollisuuksiin, toimenkuvan sisältöön/selkeyteen sekä siihen, mitä minulta odotetaan esimiehenä.”

Esimiestyön onnistumisen edellytyksiä on Erämetsän (2009, 17–20) mukaan se, että esimies itse ymmärtää, mistä esimiestyössä on kyse. Onnistuminen vaatii myös tahtoa olla esimies sekä halua kehittyä. Mikäli työnkuva ja odotukset ovat esimiehelle itselleen epäselvät, on esimiesroolin muodostaminen ja siinä onnistuminen hankalaa (Jalava 2001, 19). Esimiehen työnkuvan, odotusten, vastuiden ja velvollisuuksien tulisi sisältyä perehdytykseen, sillä sen tavoitteena on antaa esimiehelle valmiudet suoriutua työstään menestyksekkäästi (Hyppänen 2013, 217). Tulosten perusteella näiden osa-alueiden perehdytykseen olisi syytä kiinnittää entistä tarkemmin huomiota, koska ne koettiin epäselviksi, puutteellisiksi tai niistä kaivattiin enemmän perehdytystä.

Perehdytysprosessia ei tarkasteltu tutkimuksessa kokonaisuutena, vaan tutkimuksella selvitettiin prosessin tyyliä eli perehdyttämistapaa sekä prosessin arviointia. Tutkimuksen perusteella yrityksessä perehdytetään pääasiallisesti vierihoitoperehdyttämismallin mukaisesti ja perehdyttäminen tapahtuu tavallisesti suullisesti sekä työskentelemällä yhdessä edeltäjän tai kokeneemman henkilön kanssa. Vierihoitoperehdyttämisen voidaan katsoa soveltuvan esimiesten perehdyttämiseen, koska esimiesasemassa olevalla henkilöllä tulee olla vastuu omasta työstään ja siten myös suurempi vastuu työtehtävään perehtymisestä (Kupias & Peltola 2009, 36). Tutkimustuloksista kävi ilmi, että perehdytysprosessin arviointi on vajavaista. Perehdytyksen arviointi on tärkeää

prosessin kehittämisen lisäksi myös arvioitaessa työntekijän kehittämistarpeita (Hypänen 2013, 223), joten prosessin saattamisesta loppuun on hyötyä enemmän kuin usein osataan ajatella. Tutkimustulosten mukaan vain 16 %:lta perehdytyksen saaneista pyydettiin palautetta, joten alhaisen lukeman perusteella voitaneen määritellä perehdytysprosessin loppuunsaattaminen epäonnistuneeksi.

Perehdytyskysymyksissä on huomioitava, että osa kysymyksistä keräsi enemmän vastauksia kuin olisi ollut oletettavaa. 59 henkilöä kertoi saaneensa perehdytyksen, mutta moneen perehdytystä koskevaan kysymykseen vastauksia saatiin 61 kappaletta. Vastausmäärän ollessa kuitenkin suhteellisen suuri voidaan katsoa, että pari ylimääräistä vastausta ei muuta tuloksia merkittävästi eikä niillä näin ollen ole merkitystä tulosten luotettavuuden kannalta.

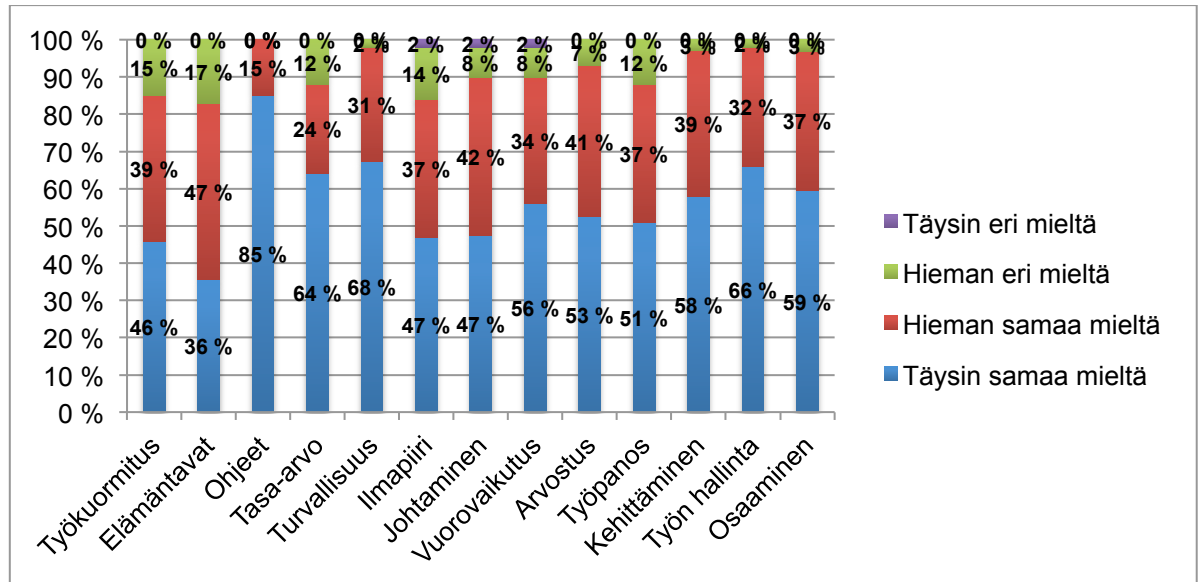
7.2 Esimiesten työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella eri tavalla ja se mielletään usein hyvin yksipuolisena käsitteenä. Yksi puhuu työkyvystä, toinen fyysisestä jaksamisesta ja kolmas oikein mitoitetuista toimistokalusteista. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon laajempi kokonaisuus, joka pitää sisällään fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi myös psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin (Virolainen 2012, 11). Tässä tutkimuksessa käsiteltiin psyykkistä työhyvinvointia, koska esimiestyö on pääasiallisesti paljon muuta kuin fyysistä työtä.

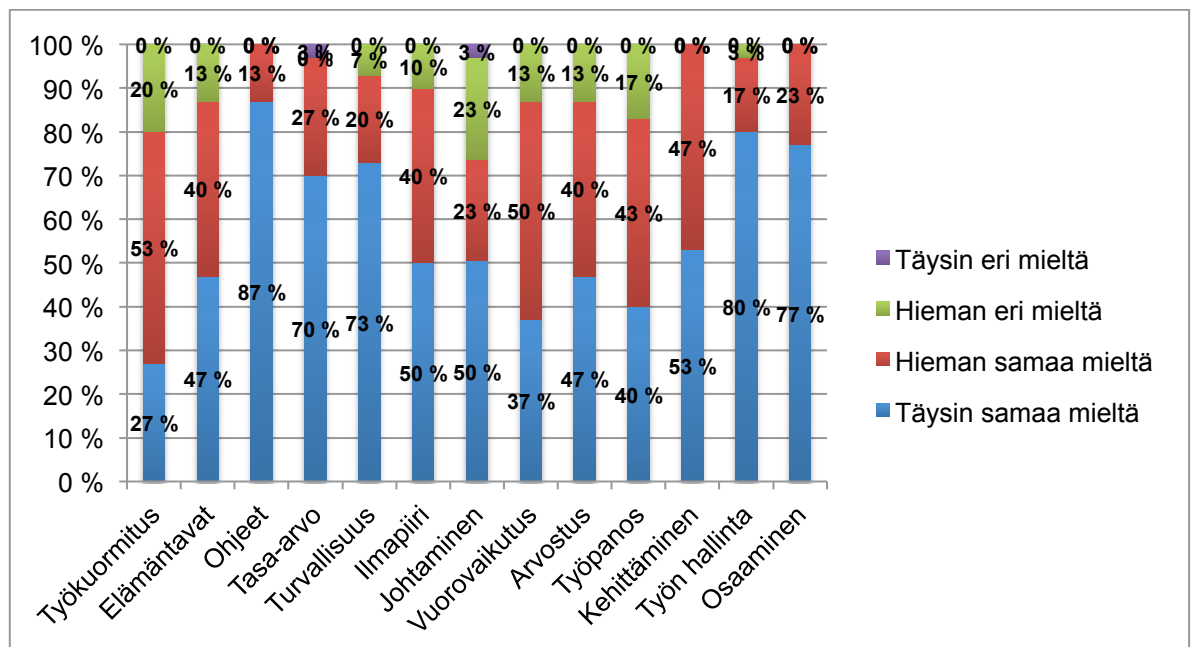
Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen lähiesimiesten työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Työhyvinvointia koskevien väittämien keskiarvot olivat hyvällä tasolla, ja ainoastaan palautteen saaminen työstä jäi alle kolmen (2,9) arviointiasteikon ollessa yhdestä neljään. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että vastaajien joukossa on yksi henkilö, jonka työhyvinvointi on alhaisella tasolla eikä hän viihdy työssään kovin hyvin.

Työhyvinvointia koskevat tutkimustulokset jaettiin ryhmiin sen mukaan, onko vastaaja saanut perehdytystä vai ei. Kuviossa 16 on esitetty perehdytyksen saaneiden vastaajien mielipiteet ensimmäisestä väittämäosion väittämästä ja kuviossa 17 on esitetty niiden vastaajien mielipiteet, jotka eivät saaneet perehdytystä. Kuvioita vertailemalla on nähtävissä, että ensimmäisen väittämäosion perusteella työhyvinvoinnissa ei ole juurikaan eroja ryhmien välillä. Sama havainto tehtiin myös vertaillen toisen väittämäosion vastauksia. Näiden väittämäosion tulosten perusteella voidaan päätellä työyhteisön täyttä-

vän hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit ainakin esimiesten keskuudessa: työilmapiiri koetaan hyväksi, työympäristö turvalliseksi ja tasa-arvoiseksi sekä työyhteisöä ja omaa osaamista arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti (Työterveyslaitos 2016a). Huomioitavaa ensimmäisen osion tuloksissa on seikka, että molemmat ryhmät kokevat hallitsevansa oman työnsä, vaikka aiempien kysymysten tulosten perusteella molemmissa ryhmissä kaivattiin perehdyttämistä lisää tietyille osa-alueille.

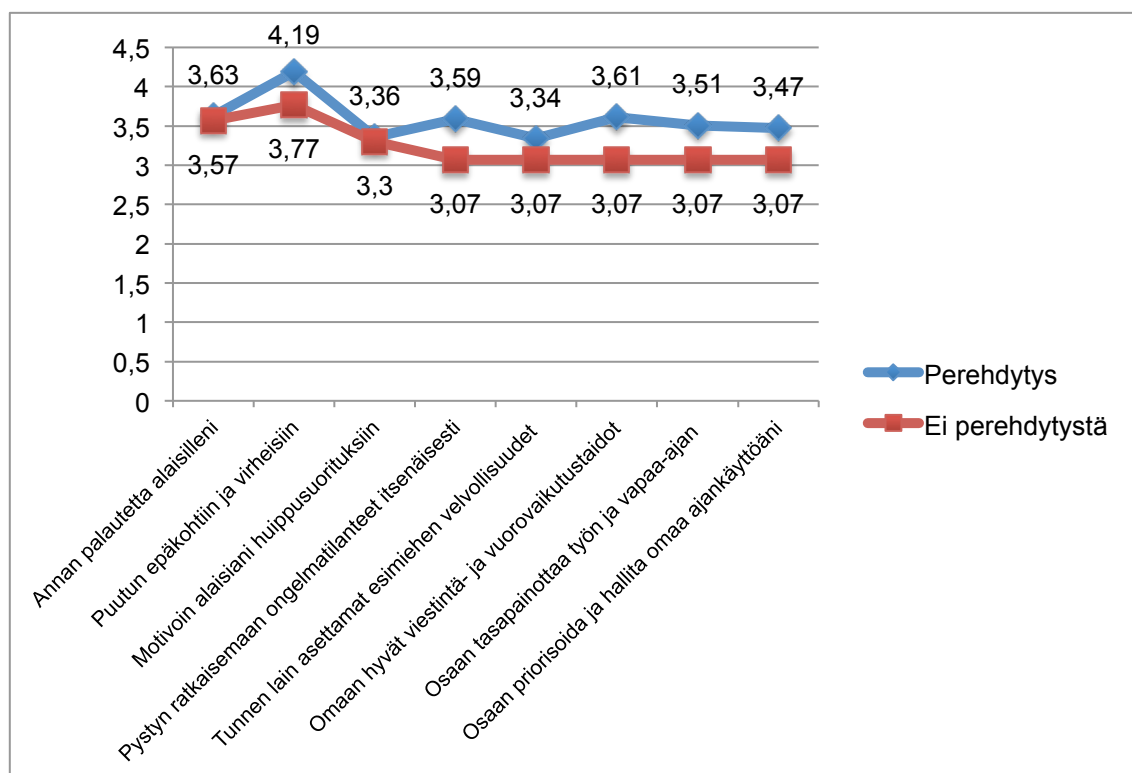


Kuvio 16. Perehdytyksen saaneiden vastaajien mielipiteet ensimmäisen osion väittämistä.



Kuvio 17. Niiden vastaajien mielipiteet ensimmäisen osion väittämistä, jotka eivät saaneet perehdytystä.

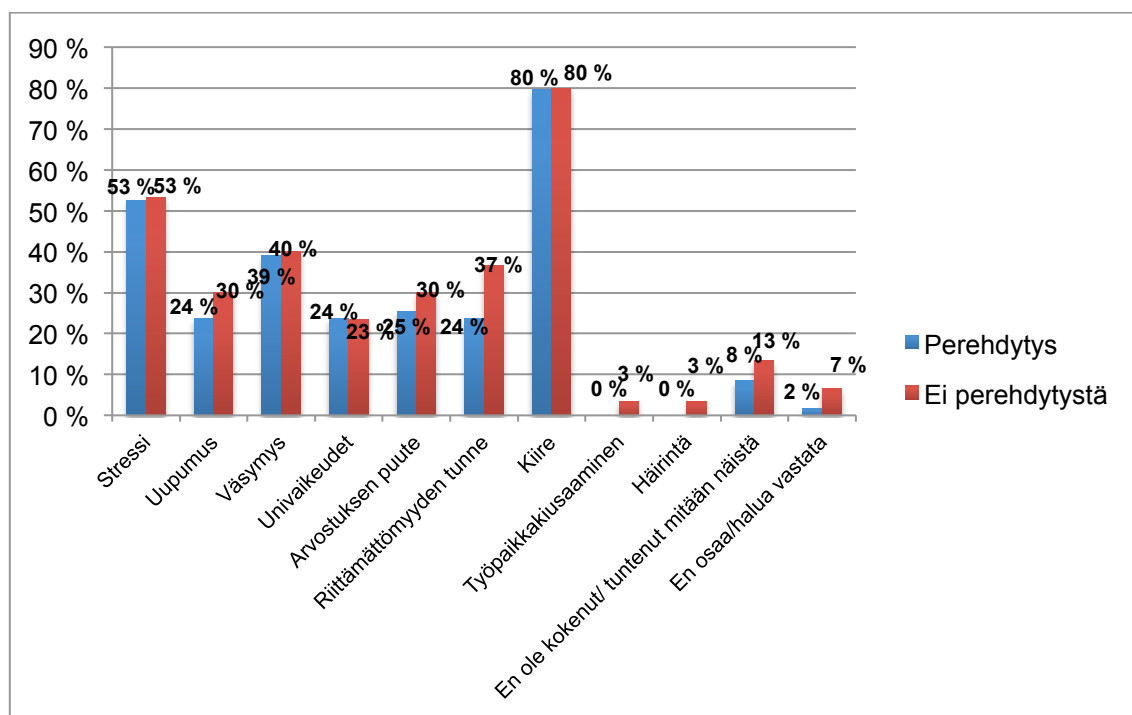
Kolmannessa väittämäosiossa vastaajat arvioivat omaa ammattitaitoaan. Kuviosta 18 on nähtävissä, että perehdytyksen saaneilla vastaajilla oli aavistuksen parempi keskiarvo ammattitaidon kokemisessa. Suurimmat erot ryhmien välillä löytyvät viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kokemisessa sekä ongelmatilanteiden itsenäisessä ratkaisemis- sa. Erot ovat kuitenkin hyvin pieniä. Esimiehellä on työyhteisössä erilaisia rooleja, joista jokainen käsittää pääasiallisesti vuorovaikutusta työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa näiden roolien suorittami- ssa (Kaistila, 6–7). Myös Jalava (2001, 60–62) nostaa esimiesosaamisessa avain- asemaan viestinnän. Esimiehen ja työntekijän suhde pohjautuu kaksisuuntaiseen vuo- rovaikutukseen, jonka tavoitteena on työn tuloksellisuuden lisäksi myös esimies- työntekijäsuhteen ylläpitäminen.



Kuvio 18. Keskiarvot ammattitaidon kokemisessa ryhmien välillä.

Työhyvinvoinnin tason lisäksi kyselyssä kartoitettiin vastaajien kokemia työpahoinvoinnin muotoja. Työpahoinvointia pidetään usein työhyvinvoinnin esteenä. Työpahoinvointi voi aiheuttaa ilon katoamisen työstä sekä pahimmillaan työuupumusta, ja usein se heikentää sitoutumista sekä lisää sairauspoissaoloja, jolloin siitä aiheutuu myös kustannuksia (Virolainen 2012, 30; Mikkonen 2016).

Kuviosta 19 nähdään erot ryhmien välillä eri tuntemuksissa ja kokemuksissa. Eroja ryhmien välillä ei juurikaan ole, joten perehdytyksellä ei vaikuta olevan yhteyttä työpaahoinvoinnin kokemiseen. On kuitenkin huomioitava, että ilman perehdytystä jääneet ovat kokeneet selkeästi enemmän riittämättömyyden tunnetta (ero 13 %-yksikköä). Hieman eroa (5–6 %-yksikköä) löytyy myös uupumuksen sekä arvostuksen puutteen kokemisessa. Nämä erot selittyvät todennäköisimmin henkilöiden yksilöllisyyden kautta, koska työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin subjektiivista. Siihen vaikuttavat työpaikan ja työyhteisön lisäksi myös yksilön ominaisuudet kuten elämäntapa sekä asenne (Virolainen 2012, 12).



Kuvio 19. Tuntemukset ja kokemukset ryhmien välillä.

Tulosten perusteella niillä henkilöillä, jotka eivät ole saaneet perehdytystä toimenkuvansa, on suurimmalla osalla yli 13 vuotta työkokemusta. Perehdytyksen saaneilla yli 13 vuoden työkokemus on vain hieman alle puolella vastaajista. Ilman perehdytystä jääneistä henkilöistä 66 % on toiminut esimiestehtävässä ennen nykyistä toimenkuvaa, kun taas perehdytyksen saaneilla vastaava osuus on 49 %. Tämä voi selittää, että työhyvinvoinnin tasossa sekä ammattitaidon kokemisessa ei ole suuria eroja. Eniten esimiestehtävässä tarvitaan Hyppäsen (2013, 36–37) mukaan tietoa, taitoa ja tahtoa, sekä kyky yhdistää nämä kolme ulottuvuutta. Tieto ja taito karttuvat yleensä perehdytyk-

sen lisäksi kokemuksen perusteella, joten sen perusteella voi olla hyvin ymmärrettävää, ettei ryhmien välisissä tuloksissa ole juurikaan eroja.

Tutkimuksen perusteella perehdyttämisellä ei ole vaikutusta kohdeyrityksen lähesimpien työhyvinvointiin. Täytyy kuitenkin huomioida, että kolmasosa perehdytyksen saaneista koki, että perehdytys on lisännyt heidän työhyvinvointiaan. Tulosten perusteella perehdytyksellä vaikuttaa siis olevan ainakin jonkinlainen vaikutus yksilön subjektiiviseen kokemukseen työhyvinvoinnista.

7.3 Kehittämiskohteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen perusteella löydettiin kehittämiskohteita niin perehdyttämisessä kuin ammattitaidon kehittämisessä. Työhyvinvointiin on tärkeää panostaa jatkuvasti, jotta se pysyy saavutetulla hyvällä tasolla. Esimiesten työhyvinvoinnin tasoa voisi olla mahdollista nostaa entisestään huolehtimalla, että esimiehet saavat tarpeeksi palautetta työstään. On mahdollista, että esimiehet kokevat saavansa liian vähän palautetta siitä syystä, että usealle henkilölle tuntui olevan epäselvää mitä vastuita ja velvollisuuksia hänelle kuuluu, ja mitä häneltä odotetaan esimiehenä. Toimenkuva vaikutti olevan esimiehille yleisesti selvä, mutta siitä kannattaisi tarkentaa vastuita ja velvollisuuksia, sekä kertoa selvemmin odotuksista, joita häneen kohdistetaan.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehen tärkeimpiä taitoja, koska esimiehen työnkuva ja rooli sisältää todella valtavasti vuorovaikutusta henkilöstön sekä sidosryhmien kanssa. Viestintätaitojen kehittäminen on esimiehelle tärkeä osa oman ammattitaidon kehittämistä ja ylläpitoa. Yrityksen kannattaisi harkita koulutusta esimiehille viestintä- ja vuorovaikutustaitojen parantamiseksi. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja kehittämällä toiminta saattaisi tehostua ja henkilöstön viihtyvyys parantua.

Yrityksen nykyinen vierihoidtoperehdyttämistyyli vaikuttaa sopivan esimiesten perehdyttämiseen kohtalaisesti. Perehdyttämistyyliä kannattaisi muokata enemmän laatuperehdyttämisen ja dialogisemman perehdyttämistyylin suuntaan, jotta prosessiin saataisiin osallistettua useampi henkilö ja perehtyjä pääsisi itse osallistumaan enemmän perehdytysuunnitelman laatimiseen. Tällöin tulisi huomioitua paremmin esimerkiksi perehtyjän aiempi kokemus sekä ne osa-alueet, jotka kaipaavat syvällisempää perehdyttämistä. Perehtyvän esimiehen osittainen vastuuttaminen omasta perehdytyksestään voisi lisätä myös henkilön motivaatiota sekä sitoutuneisuutta.

Yrityksen tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota siihen, että perehdytysprosessin loppupäättä kehitetään ja jokaisesta perehdytyksestä pyydetään palautetta. Palautteen avulla perehdytysprosessia tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti, jotta yritys säilyttää kilpailukykyisyytensä. Liikemaailmassa eletään jatkuvassa muutoksessa ja palautetta analysoimalla sekä hyödyntämällä myös perehdytysprosessi muuttuu yrityksen mukana.

Esimiesten työhyvinvointi oli hyvällä tasolla riippumatta siitä, olivatko he saaneet perehdytyksen toimenkuvaansa vai eivät. Jo aiemmin todettiin työhyvinvoinnin kokemisen olevan hyvin subjektiivista, mutta tutkimustuloksia käsitellessä heräsi silti ajatus muista työhyvinvointiin mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustuloksista ilmeni, että ilman perehdytystä jääneillä esimiehillä oli valtaosalla yli 13 vuoden työkokemus sekä useammalla kokemusta esimiestehtävistä, joten voisi olla aiheellista tutkia onko työkokemuksen määrällä vaikutusta työhyvinvointiin. Myös eri koulutustaustojen omaavien esimiesten työhyvinvointia voisi tutkia ja vertailla onko niissä eroavaisuuksia.

8 Opinnäytetyön arviointi

8.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimiesten perehdytyksen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Pää tavoitteena oli löytää tutkimuksen avulla kehittämiskohteita kohdeyrityksen esimiesten perehdytykseen. Tavoitteena oli myös tutkia, millainen esimiesten perehdytysprosessi yrityksessä on, miten perehdytys vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin ja millä tasolla esimiesten työhyvinvointi on.

Tutkimuksen avulla saatiin paljon tietoa kohdeyrityksen esimiehistä, perehdytysprosessista sekä työhyvinvoinnista. Tuloksia analysoitaessa nousi esiin kehittämiskohteita perehdyttämisen lisäksi myös työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä ammattitaidon parantamisessa.

8.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä eli sitä, että se mittaa niitä juuri niitä asioita, joita sillä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen kokonaisvaliditeetin kannalta on tärkeää, että yksittäisen mittarin validiteetti on hyvä. Jotta mittarin validiteetti on hyvä, tulee tutkimuksen alkuvaiheessa määritellä käsitteet tarpeeksi selkeästi juuri kyseisen tutkimuksen kannalta (KvantiMOTV 2008). Tämän tutkimuksen validiteetti voidaan määritellä hyväksi, koska tutkimuksen mittareiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan. Validiteetti otettiin huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, ja kyselylomakkeen suunnittelussa kiinnitettiin huomiota erityisesti kysymysten sanamuotoihin. Näin pyrittiin varmistamaan, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeen luonnissa huomioitiin myös vastaajan anonymiteetti, jolla pyrittiin saamaan mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Reliaabeli mittari mittaa aina samaa asiaa eivätkä esimerkiksi olosuhteet tai satunnaisvirheet vaikuta mittariin (KvantiMOTV 2008). Reliaabeli tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa muiden tutkijoiden toimesta ja saavuttaa samankaltaiset tulokset (Kananen 2008, 83). Tämän opinnäytetyön tutkimus on reliaabeli. Tutkimuksen validiteetti on hyvä ja tutkimuksen toteuttaminen on dokumentoitu. Tutkimuksen perusjoukko koostui kohdeyrityksen lähiesimiehistä, ja tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa perusjoukolle samaa kyselyä käyttäen. Vastausprosentti oli suhteellisen hyvä (76 %) ja voidaan katsoa, että tutkimustulokset ovat yleistettävissä koko perusjoukkoon.

8.3 Tavoitteiden ja opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, ja tutkimuksen avulla saatiin paljon tietoa yrityksen esimiehistä ja heidän kokemuksistaan. Olettamuksena opinnäytetyötä aloittaessa oli, että esimiesten perehdytyksellä on vaikutusta työhyvinvointiin. Tämä oletamus osoittautui tutkimuksen perusteella virheelliseksi. Oli positiivista huomata, kuinka sitoutuneita ja ammattitaitoisia esimiehiä yrityksessä työskentelee tutkimuksen perusteella. Oli kuitenkin tärkeää huomata, että tutkimuksen myötä löytyi myös kehittämiskohteita yrityksen toiminnasta ja esimiesten ammattitaidosta.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena hyvin. Opinnäytetyöprosessin aloitus sujui helpon oloisesti ilman vastoinkäymisiä ja koko prosessi eteni loogisessa järjestyksessä.

Teoreettiseen viitekehykseen löytyi aineistoa todella paljon ja laadukkaan aineiston seulomiseen meni runsaasti aikaa. Tutkimuksellisen osion aloittaminen tuntui alkuun todella haastavalta, ja motivaation löytymiseksi sai tehdä töitä. Oli kuitenkin positiivista huomata, että hankalan aloituksen jälkeen työ eteni kuin itsestään. Tutkimuskyselyyn saatiin paljon vastauksia. Kyselyssä olleisiin avoimiin kysymyksiin vastauksia saatiin onneksi vain kohtalaisesti, jolloin niiden läpikäyminen oli suhteellisen tehokasta eikä siihen kulunut ylettömästi aikaa. Tutkimustulosten analysoiminen ja johtopäätösten tekeminen oli prosessissa kaikista haastavinta: johtopäätöksiä sekä kehittämisideoita kirjoitin kerta toisensa jälkeen uusiksi ja tuntui, ettei koskaan ole valmista, ja että analyysi jää liian pinnalliseksi. Opponoinnista oli valtavasti hyötyä opinnäytetyön viimeistelyssä, ja se sai myös ajattelemaan asioita hieman toisesta näkökulmasta. Opponoinnin tuottamien oivallusten avulla tuntui, että johtopäätöksiin löytyi vihdoinkin punainen lanka.

Lähteet

- Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö. Valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki. Lu
- Kaistila, Maijaliisa. Hyvä esimiestyö. TKK:n julkaisu. Työturvallisuuskeskus. [Http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf](http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf). Luettu 18.6.2016.
- Kananen Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYPro, Helsinki.
- Kaupan työehtosopimus 1.5.2014-31.1.2017. Yleissitovat työehtosopimukset. Finlex. [Http://finlex.fi/data/tes/stes4864-PT50Kaupan1405.pdf](http://finlex.fi/data/tes/stes4864-PT50Kaupan1405.pdf). Luettu 3.10.2016.
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki.
- KvantiMOTV 2008. Mittaaminen. Mittarin luotettavuus. Päivitetty 2.7.2008. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html). Luettu 29.11.2016
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex. [Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334). Luettu 3.10.2016.
- Mikkonen, Mikael 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle Uutiset. Päivitetty 29.4.2016. [Http://yle.fi/uutiset/tyoterveyslaitoksen_professori_vahintaan_25_miljardin_vuosittaiset_kustannukset_tyopahoinvoinnista/8846551](http://yle.fi/uutiset/tyoterveyslaitoksen_professori_vahintaan_25_miljardin_vuosittaiset_kustannukset_tyopahoinvoinnista/8846551). Luettu 28.6.2016.
- Perustuslaki 731/1999. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731). Luettu 28.6.2016.
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosana, Helsinki.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. [Http://stm.fi/tyohyvinvointi](http://stm.fi/tyohyvinvointi). Luettu 19.6.2016.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress, Kuopio.

Työsopimuslaki 55/2001. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055). Luettu 28.6.2016.

Työsuojelu 2015. Fyysinen kuormitus. Päivitetty 7.10.2015.
[Http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus](http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus). Luettu 28.6.2016.

Työsuojelu 2016. Työympäristö. Päivitetty 15.1.2016.
[Http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto](http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto). Luettu 28.6.2016.

Työsuojelusanasto. TSK 35 2006/2008. TEPA Sanastokeskus TSK:n termipankki.
[Http://www.tsk.fi/tepa/netmot.exe?UI=figr&height=160](http://www.tsk.fi/tepa/netmot.exe?UI=figr&height=160). Luettu 19.6.2016.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383). Luettu 28.6.2016.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Kaikkien yhteinen asia.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf). Luettu 19.6.2016.

Työterveyslaitos 2014. Mitä työkyky on. Päivitetty 6.3.2014.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx). Luettu 19.6.2016.

Työterveyslaitos 2015a. Hyvinvointi työpaikoilla. Päivitetty 5.10.2015.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx). Luettu 19.6.2016.

Työterveyslaitos 2015b. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Päivitetty 4.8.2015. [Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx). Luettu 19.6.2016.

Työterveyslaitos 2016a. Työyhteisön työhyvinvointi. Päivitetty 15.1.2016.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx). Luettu 19.6.2016.

Työterveyslaitos 2016b. Ergonomia. Päivitetty 17.5.2016.
[Http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/Sivut/default.aspx). Luettu 28.6.2016.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). Luettu 28.6.2016.

Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

Kyselylomake

E-lomake - Opinnäytetyökysely

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/17300/lomake.html>

Opinnäytetyökysely

Tämä kysely on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun tradenomin koulutusohjelman opinnäytetyötä, jonka aiheena on esimiesten perehdyttäminen ja sen vaikutus työhyvinvointiin.

Kysely koostuu kolmesta eri aihealueesta: taustakysymykset, perehdytystä koskevat kysymykset sekä työhyvinvointia koskevat kysymykset. Vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia.

Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastauksia pysty yksilöimään tai kohdistamaan tiettyyn toimipisteeseen.

Lisätietoa opinnäytetyöstä tai kyselystä antaa Vantaan apulaispäällikkö Heidi Salmela [REDACTED]

Taustakysymykset

Taustakysymykset on tehty kartoittamaan vastaajien taustatietoja mahdollisia vertailuja varten.

Ikä [\(ohje\)](#)

Sukupuoli

Koulutustausta [\(ohje\)](#)

Kokonaistyökokemuksesi [\(ohje\)](#)

Kuinka monta vuotta olet ollut [REDACTED] palveluksessa?

Nykyinen toimenkuvasi

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä [\(ohje\)](#)

☐ Aloitin esimiehenä uudessa, perustettavassa tavaratalossa. [\(ohje\)](#)

	Kyllä	En
Oletko toiminut esimiestehtävässä ennen nykyistä tehtävääsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytystä koskevat kysymykset

Seuraavat kysymykset koskevat perehdytystä nykyiseen toimenkuvaan eli esimiestehtävään.

Perehdytystä tulee arvioida nimenomaan esimiestehtävään perehdyttämisen pohjalta, eli älä vastaa kysymyksiin yleisen perehdytyksen näkökulmasta.

Yleinen perehdytys = perehdytys, joka sisältää mm. perustiedot yrityksestä, yksikön toimintatavat ja pelisäännöt, eri ohjelmistot ja niiden käyttö, intran käyttö jne.

1. Saitko perehdytystä nykyiseen toimenkuvaasi silloin, kun aloitit tehtävässä?

☐ Kyllä
☐ En

Mikäli vastasit kyllä eli sait toimenkuvaasi perehdytyksen, vastaa kysymyksiin 2-6.

Mikäli vastasit ei eli et saanut perehdytystä nykyiseen toimenkuvaasi, siirry kysymykseen 7.

	Kyllä	Ei
2. Oliko perehdytys mielestäsi riittävä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli perehdytys ei ollut mielestäsi riittävä, mitä olisit kaivannut lisää?

3. Mitä seuraavista perehdytystavoista käytettiin? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Sain kirjalliset ohjeet toimenkuvani suorittamiseen
☐ Toimenkuvani sisältö käytiin kanssani läpi suullisesti
☐ Seurasin sivusta, kun edeltäjäni/kokeneempi suoritti toimenkuvaa
☐ Työskentelin yhdessä edeltäjäni/kokeneemman/perehdyttäjän kanssa
☐ Sain toimenkuvani raamit ja tavoitteet, jonka jälkeen itse määrittelin työtapani
☐ Perehdytykseeni osallistui useampi kuin yksi henkilö

Kyllä Ei

4. Pyydetiinkö perehdyttämisestä palautetta? ☐ ☐

Kyllä Ei

5. Sujuiko perehdytys mielestäsi järjestelmällisesti? ☐ ☐

6. Onko perehdytyksellä ollut vaikutusta työhyvinvointiisi ☐ Perehdytys on lisännyt työhyvinvointiani
☐ Perehdytyksellä ei ole ollut vaikutusta työhyvinvointini
☐ Perehdytys on heikentänyt työhyvinvointiani
☐ En osaa sanoa onko perehdytyksellä ollut vaikutusta työhyvinvointini

Vastaa kysymykseen 7 vain mikäli et saanut perehdytystä toimenkuvaasi. Muuten siirry kysymykseen 8.

7. Oisitko kaivannut perehdytystä toimenkuvaasi?

☐ Kyllä
☐ En

Mihin asioihin olisit kaivannut perehdytystä?

Kyllä En

8. Oletko saanut lisäkoulutusta tai vastaavaa toimenkuvaasi myöhemmin? ☐ ☐

Mikäli et ole saanut lisäkoulutusta myöhemmin, oisitko kaivannut sellaista?

☐ Kyllä
☐ En

Työhyvinvointia koskevat kysymykset

Seuraavilla kysymyksillä kartoitetaan työhyvinvoinnin tasoa.

9. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla täysin samaa mieltä...täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä (4)	Hieman samaa mieltä (3)	Hieman eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)
Koen työkuormituksen sopivaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on terveelliset elämäntavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudatan työnantajan antamia ohjeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen tasa-arvoisessa työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen turvallisessa työympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme työilmapiiri on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä noudatetaan hyviä johtamiskäytäntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kohdellaan arvostavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpanokseni huomioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittän aktiivisesti yksikkömme toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen oman työni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpidän omaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla täysin samaa mieltä...täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä (4)	Hieman samaa mieltä (3)	Hieman eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)
Toimenkuvani on minulle selvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviän työstäni itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni tärkeäksi ja merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea ja kannustusta kollegoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn olemaan tukena alaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ammattitaidon kokeminen voidaan mieltää osaksi työhyvinvointia. Arvioi esimiesosaamistasi seuraavia väittämiä asteikolla täysin samaa mieltä...täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä (4)	Hieman samaa mieltä (3)	Hieman eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)
Annan palautetta alaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puutun epäkohtiin ja virheisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivoin alaisiani huippusuorituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn ratkaisemaan ongelmatilanteet itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen lain asettamat esimiehen velvollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tasapainottaa työn ja vapaa-ajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan priorisoida ja hallita omaa ajankäyttöäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Oletko kokenut/tuntenut jotain seuraavista asioista nykyisen toimenkuvasi aikana? Voit valita useamman vaihtoehdon. [ohje](#)

- ☐ Stressi
- ☐ Uupumus
- ☐ Väsymys
- ☐ Univaikeudet
- ☐ Arvostuksen puute
- ☐ Riittämättömyyden tunne
- ☐ Kiire
- ☐ Työpaikkakiusaaminen
- ☐ Häirintä
- ☐ En ole kokenut/tuntenut mitään näistä
- ☐ En osaa/halua vastata

Tietojen lähetyk

Tallenna

Kiitos vastauksistasi!